

# *Unibail-Rodamco : la performance autrement*



**2012**

RAPPORT ANNUEL  
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

unibail·rodamco

02 2012, une année de progrès et de création de valeur

CORPORATE

## Les valeurs qui nous distinguent

- 08 Entretien avec le Président du Directoire
- 12 Entretien avec le Président du Conseil de Surveillance
- 14 Gouvernance d'entreprise et gestion des risques
- 16 Une performance solide
- 18 Mesures de performance EPRA
- 20 Bourse et actionnariat

STRATÉGIE

## Unibail-Rodamco réinvente l'expérience client

- 24 Unibail-Rodamco réinvente l'expérience client
- 26 So Ouest, un centre de nouvelle génération
- 28 L'expérience shopping 4 étoiles
- 30 Projets de développement en cours

OPÉRATIONS

## Des actifs uniques

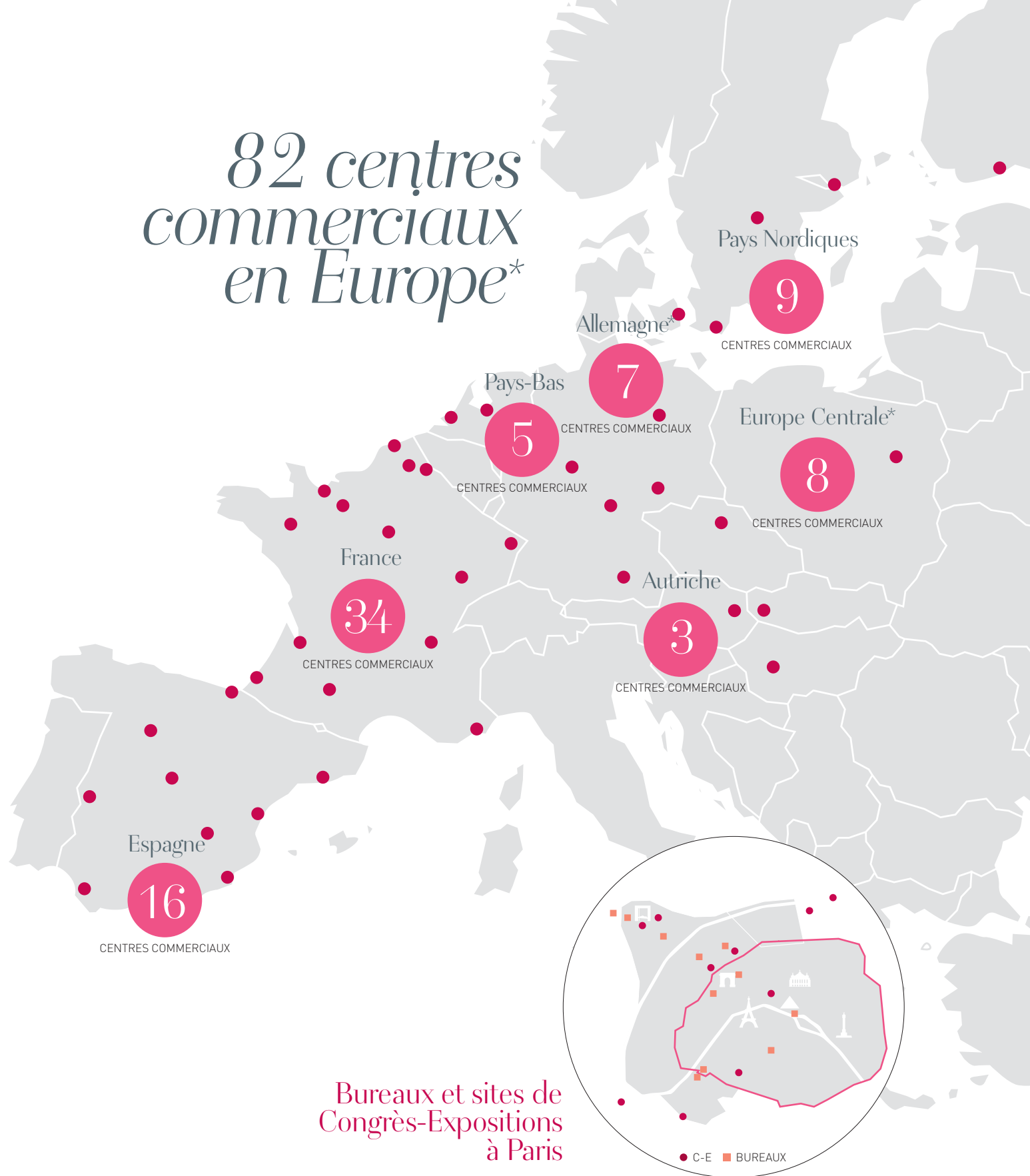
- 36 Des moments inoubliables
- 42 Des centres commerciaux spectaculaires
- 48 Ils dirigent les centres d'Unibail-Rodamco
- 50 Bureaux
- 52 Congrès & Expositions

DÉVELOPPEMENT DURABLE

## Une création de valeur durable, au quotidien

- 56 Unibail-Rodamco et le développement durable
- 58 Une gouvernance transparente
- 60 Des enjeux matériels pour soutenir la création de valeur
- 62 Relier la vision et les priorités avec la stratégie du Groupe
- 64 Des collaborateurs motivés et engagés au service du changement
- 66 Contribuer à la prospérité économique locale
- 70 L'innovation au service de la résilience des bâtiments
- 74 Permettre aux locataires et aux clients de prendre les meilleures décisions durables

# 82 centres commerciaux en Europe\*



**PRINCIPALES VILLES D'EUROPE où sont situés les actifs d'Unibail-Rodamco** : SEVILLE / VALENCE / MADRID / BARCELONE / BORDEAUX / LYON / NICE / PARIS / LILLE / AMSTERDAM / LA HAYE / COPENHAGUE / STOCKHOLM / PRAGUE / VIENNE / BRATISLAVA / VARSOVIE / HELSINKI

\* Y compris les centres commerciaux consolidés par mise en équivalence :

• Europe Centrale : Złote Tarasy.

• Allemagne : mfi (6 actifs gérés: Paunsdorf, Gropius Passagen, Pasing Arcaden, Höfe am Brühl, Gera, Ruhr-Park).

## PROFIL

**CRÉÉ**  
EN 1968

**COTÉ À LA BOURSE DE PARIS**  
DEPUIS 1972, À LA BOURSE  
D'AMSTERDAM DEPUIS 1983.  
INCLUS DANS LES INDICES CAC  
40, AEX 25 ET EURO STOXX 50.

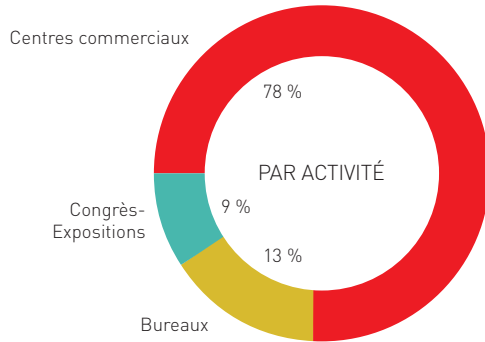
**RECONNU** AU SEIN  
DES INDICES DJSI  
(MONDE ET EUROPE),  
FTSE4GOOD ET STOXX  
GLOBAL ESG LEADERS.

**89 % DES CENTRES  
COMMERCIAUX DU  
GROUPE** REÇOIVENT  
PLUS DE 6 MILLIONS  
DE VISITES PAR AN.

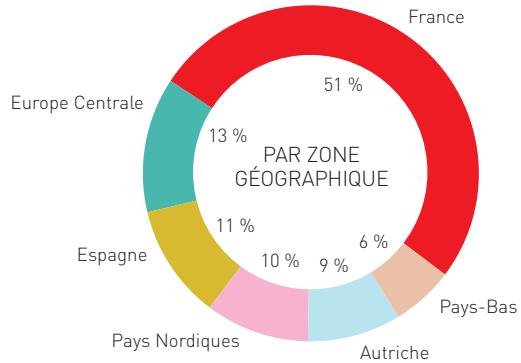
**BILAN SAIN** AVEC  
UN FAIBLE RATIO  
D'ENDETTEMENT  
RAPPORTÉ À  
LA VALEUR DE  
SON PATRIMOINE  
DE 37 %.

**NOTE « A »**  
**ATTRIBUÉE** PAR LES  
AGENCES STANDARD  
& POOR'S ET  
FITCH, MEILLEURE  
NOTATION DU  
SECTEUR.

RÉPARTITION TOTALE  
DU PORTEFEUILLE



RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE  
CENTRES COMMERCIAUX



CENTRES COMMERCIAUX



BUREAUX



CONGRÈS-EXPOSITIONS



TOTAL GROUPE  
CENTRES COMMERCIAUX



FRANCE



AUTRICHE



EUROPE CENTRALE



ALLEMAGNE



ESPAGNE



PAYS NORDIQUES



PAYS-BAS

\* Y compris les centres commerciaux consolidés par mise en équivalence.

# *Unibail-Rodamco : la performance autrement*

---

## **Expérience**

Un mot qui résume la force et les motivations du Groupe. Il représente une expertise en matière de gestion des actifs, une connaissance profonde des tendances de consommation, des projets originaux et uniques de centres commerciaux et de bureaux ainsi que les meilleurs services alliés à des événements spectaculaires et créatifs.

Unibail-Rodamco est le leader européen de l'immobilier commercial coté, cette attitude s'illustre par les innovations du Groupe visant à créer de la valeur pour ses clients et parties prenantes.

# 2012, une année de progrès et de création de valeur



Avril  
2012



**LE LABEL 4 ÉTOILES** est une initiative d'Unibail-Rodamco visant à assurer des services d'exception dans ses centres commerciaux. C'est une stratégie unique, qui fixe des objectifs ambitieux pour une excellente qualité à chaque étape du parcours client. Pour être certain que le label 4 étoiles réponde aux attentes du client, le fondement de cette stratégie, un référentiel rigoureux en 571 points est audité en externe et utilisé pour guider le Directeur du centre vers l'excellence 4 étoiles.



#### OUVERTURE DE CONFLUENCE À LYON

Confluence affiche une façade impressionnante et un toit matelassé fait de coussins d'air qui inonde l'intérieur de lumière naturelle. Symbole d'une nouvelle génération de centres commerciaux, il a reçu le label 4 étoiles et reflète l'expertise d'Unibail-Rodamco dans le choix et

la mise en place de concepts commerciaux innovants. Il propose de nouveaux services et présente un design unique, assurant aux clients une expérience shopping et de loisir exceptionnelle. Il est également le premier centre commercial en France à avoir reçu, dès 2010, la certification BREEAM « Very Good ».

Avril  
2012



Juin  
2012

#### UNIBAIL-RODAMCO SIGNE UN PARTENARIAT AVEC « MFI »

mfi est le deuxième plus grand opérateur, investisseur et promoteur de centres commerciaux en Allemagne. Son portefeuille est composé d'actifs majeurs comme Paunsdorf et Höfe am Brühl à Leipzig, Gropius Passagen à Berlin, Pasing Arcaden à Munich. Le Groupe a également acquis 50 % de Ruhr-Park à Bochum, géré par mfi, l'un des plus grands centres commerciaux en Allemagne. La transaction inclut au total 9 centres commerciaux, existants ou à venir, ainsi que 20 centres gérés pour des tiers.

Juillet  
2012



**THE DINING EXPERIENCE**

Une nouvelle initiative visant à doubler l'espace consacré à la restauration dans les centres commerciaux Unibail-Rodamco, « The Dining Experience » mélange 3 ingrédients essentiels : un équilibre parfait entre les meilleurs restaurateurs locaux et des concepts internationaux bien établis, une « Dining Plaza » d'exception, et un « Théâtre des Sensations » avec un programme dédié d'événements et d'animations. Cette stratégie a été lancée à La Maquinista en juillet et le Groupe prévoit de la déployer dans 25 centres commerciaux dans les années à venir.



**UR LAB**

Le rôle d'UR Lab est de définir la vision de l'innovation du Groupe, de fixer des objectifs à long terme et d'apporter les outils pour les atteindre en optimisant les coûts. Le Lab réunit toutes les initiatives d'innovation des différents départements du Groupe sous une seule signature.



**DJSI**

Unibail-Rodamco se classe parmi les premiers 5 % de l'indice Dow Jones Sustainability (DJSI), une progression de son score de 46 % depuis 2008.

Septembre  
2012

**INAUGURATION D'EL FARO À BADAJOZ, EN ESPAGNE.** 100 000 visiteurs sont venus découvrir le centre commercial lors du week-end d'ouverture. El Faro regroupe 97 boutiques sur 66 000 m<sup>2</sup> GLA, dont les premiers magasins H&M, Media Markt et Primark de la région. Situé à 1 km de la frontière portugaise et à 5 minutes en voiture du centre-ville de Badajoz, El Faro est parfaitement accessible par tous les transports en commun ainsi que les principaux axes routiers de la région. Il a reçu la certification BREEAM « Very Good ».





### INAUGURATION DE SO OUEST, LEVALLOIS

Conçu comme un appartement haussmannien, So Ouest propose à ses commerçants comme à ses visiteurs un mélange attrayant de grands espaces ouverts et de zones de repos intimes. L'intérieur richement décoré du centre commercial dévoile des sols en marbre, des garde-corps en cuir et en verre – un cadre parfait pour les grandes marques

internationales et les plus prestigieuses comme Hollister, LEGO et Marks & Spencer. L'intérêt des clients pour le centre commercial s'est traduit par un nombre de visiteurs dépassant le million dès le premier mois d'activité. So Ouest est le premier centre commercial d'Europe à avoir reçu la certification BREEAM « Excellent ».

Octobre  
2012



Octobre  
2012

### UN COÛT DE LA DETTE HISTORIQUEMENT FAIBLE

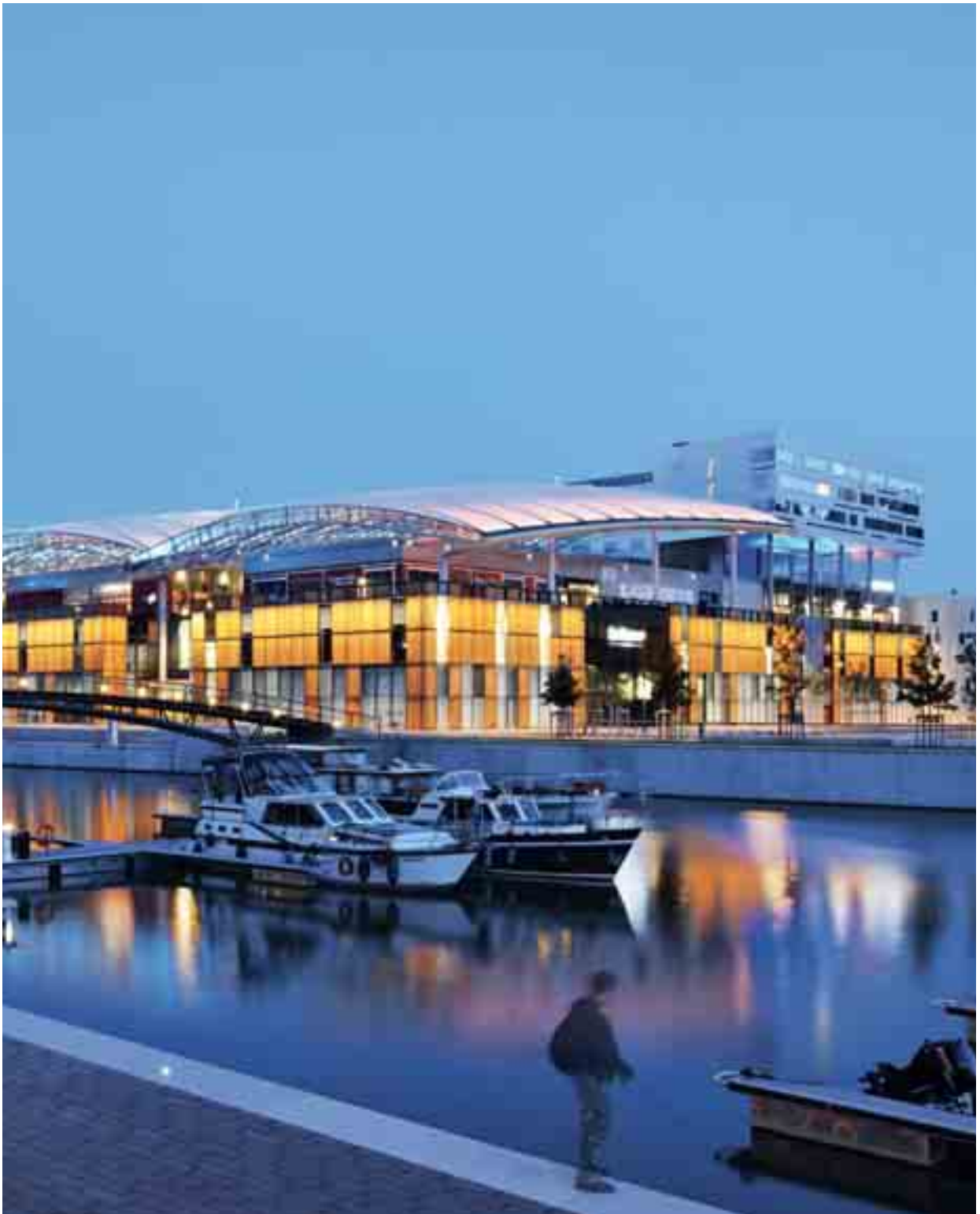
Unibail-Rodamco a émis avec succès une émission obligataire de 500 millions d'euros avec une échéance à 4,7 ans et un coupon de 1,625 %. C'est le coupon le plus faible jamais payé par Unibail-Rodamco pour une obligation. Sur les 4,6 milliards d'euros de financement à moyen et long terme levés en 2012, le Groupe a financé 2,4 milliards d'euros sur le marché obligataire, à 99 points de base en moyenne au-dessus du taux de swap. Cette émission a contribué à une baisse du coût moyen de la dette du Groupe à 3,4 %.



### UNIBAIL-RODAMCO FÊTE SON 40<sup>ÈME</sup> ANNIVERSAIRE DE COTATION À LA BOURSE DE PARIS

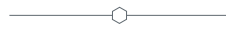
Entre décembre 1972 et décembre 2012, le Groupe a dégagé un rendement annualisé (dividendes réinvestis) de 16,4 %.

Décembre  
2012



Confluence le soir:

CORPORATE



*Les valeurs  
qui nous  
distinguent*



*Entretien  
avec le Président  
du Directoire*

---

GUILLAUME POITRINAL

### Comment s'est passée l'année 2012 pour Unibail-Rodamco ?

Je suis heureux d'annoncer que les résultats de 2012 ont dépassé nos prévisions. Le résultat net récurrent par action a progressé de 6,7 %, bien au-dessus de l'estimation de 4 %, ce qui indique que les actifs de qualité bénéficiant d'un emplacement central ont bien résisté à la tempête, malgré un climat économique difficile en Europe. Par exemple, les centres commerciaux emblématiques des Quatre Temps à La Défense et de Donau Zentrum à Vienne ont vu le chiffre d'affaires de leurs locataires augmenter respectivement de 7,7 % et 8,3 %.

En Espagne, le Groupe a surperformé les indices nationaux et continué de créer de la valeur : Splau, un centre commercial de 55 000 m<sup>2</sup> à Barcelone, acquis par le Groupe en octobre 2011, démontre la capacité du Groupe à repenser et revoir la conception de ses actifs afin qu'ils renouent avec la croissance. Cet important projet de rénovation a reçu un accueil favorable des clients, avec une fréquentation en hausse de 13,5 % en 2012.

### Un thème central de 2012 a été de réinventer l'expérience client. Pourriez-vous nous en dire plus ?

Toujours soucieux d'innover et de se démarquer de la concurrence, le Groupe a continué de concrétiser ses ambitions en 2012, notamment grâce à sa capacité à comprendre et à s'adapter à l'évolution des tendances en matière de consommation. Le shopping ennuyeux va mourir. Les clients sont désormais plus sophistiqués et ne voient plus le fait de se rendre dans un centre commercial comme une obligation. Notre stratégie en matière de centre commercial est de leur proposer un espace unique de culture, de commerce, d'émotion et de divertissement.

Cette réflexion a donné lieu à la stratégie « 4 étoiles », un label qui garantit un niveau de confort et de service inégalé au sein des centres commerciaux du Groupe. Chaque responsable de centre commercial mettra en œuvre ce contrôle qualité en se basant sur un référentiel

*“Le shopping ennuyeux va mourir.”*

de 571 points. Pour améliorer la fiabilité des critères, SGS, le leader mondial de la certification, a été sélectionné pour auditer et valider ce label pour chaque centre commercial.

Créer des espaces multi-sensoriels intégrant la lumière, l'odeur et le son est l'objectif d'UR Lab, un laboratoire lancé en 2012 et chargé de définir la vision innovante du groupe.

Cette même vision innovante s'applique au segment des bureaux du Groupe. Avec les contraintes de la vie professionnelle moderne, comment le Groupe peut-il améliorer ces environnements pour ses occupants, tout en optimisant les coûts pour les locataires ? Nos bureaux ont pris ces contraintes en compte en offrant des plateaux flexibles et les normes les plus élevées en terme de design, de service et de technologie.

2012 a enregistré un nombre record de projets et d'innovations digitales pour nos clients: chaque centre dispose désormais de sa propre application iPhone ou Android, avec pour conséquence une augmentation importante des téléchargements, passés de 200 000 au mois de décembre 2011 à 1,3 million un an plus tard. À cela s'ajoutent de nouvelles possibilités offertes à nos clients telles que la recherche par produit, les bandes annonces de films, des idées-cadeaux. De la même manière, de 700 000 au mois de décembre 2011, le nombre de fans Facebook a explosé, passant à 2,6 millions.

**Un client heureux rend-il aussi un locataire heureux ?**

Unibail-Rodamco est leader dans les six régions sur lesquelles il opère, ce qui fait du Groupe une référence pour les commerces premium s'inscrivant dans une stratégie de différenciation et cherchant à se développer en Europe. Le Groupe compte des locataires notables comme le premier Apple Store de France, au Carrousel du Louvre, ou encore la première boutique Nespresso dans un centre commercial en France et aux Pays-Bas. 2012 a été une nouvelle année record, avec 139 nouveaux baux signés par des enseignes internationales premium. Les commerçants comprennent que nous devons collaborer pour dépasser les attentes des clients. Une partie de la stratégie de différenciation du Groupe est d'encourager le développement de magasins phares d'enseignes, avec des vitrines deux fois plus hautes. Unibail-Rodamco est un propriétaire exigeant qui privilégie une rotation active de ses locataires. Pour répondre à la demande des enseignes, le Groupe a livré sept nouveaux centres commerciaux et rénové ou étendu nombre de ses grands centres commerciaux depuis la fusion de 2007. Le Groupe entend rénover ou étendre 75 % de son portefeuille d'ici fin 2014. Les enseignes sont également conscientes qu'elles ont besoin d'innover et de s'adapter à l'évolution des tendances de consommation. Ces partenariats sont gagnant-gagnant.

**En 2012, le Groupe a signé un partenariat avec mfi, un accord représentant au total neuf projets en Allemagne, qu'il s'agisse d'actifs existants ou de projets de développement. Le Groupe cherche-t-il à se développer dans d'autres régions ? Peut-être en dehors de l'Europe où il est historiquement présent ?**

L'Allemagne bénéficie d'un potentiel remarquable, avec de réelles perspectives dues à la hausse des salaires et des dépenses des ménages. Unibail-Rodamco ne pouvait ignorer ce marché ; la question était de trouver la bonne opportunité et le bon moment. Ces actifs futurs et existants sont bien situés, dans des régions présentant d'importantes perspectives de croissance. Le Groupe n'ignore pas les opportunités en dehors de l'Europe, mais la force d'Unibail-Rodamco dépend également de la proximité de ses actifs.

*“L'Allemagne bénéficie d'un potentiel remarquable, avec de réelles perspectives dues à la hausse des salaires et des dépenses, des ménages.”*

**Le Groupe dispose de l'un des portefeuilles de projets de développement les plus importants du secteur. Comment voyez-vous sa croissance dans les années à venir ?**

Avec un portefeuille de projets de développement de 7 milliards €, elle est ambitieuse et n'est réalisable que grâce au bilan solide du Groupe et à la qualité de sa dette. Au 31 décembre 2012, les sept projets de type brownfield et greenfield devant être livrés en 2013 étaient déjà pré-loués à 70 %. Parce que les enjeux de développement durable sont cruciaux pour le Groupe et l'ensemble de ses parties prenantes, les opérations et les projets de développement ont totalement intégré cette dimension. Les certifications BREEAM niveau « Excellent » accordées aux livraisons et projets récents témoignent de cet engagement et différenciation produit.

Il s'agit de projets remarquables, qui seront désormais supervisés par Christophe Cuvillier, qui prendra ma relève le 25 avril 2013, date à laquelle s'achèvera ma mission. Je quitte cette incroyable aventure après 18 ans, avec le sentiment d'un travail bien fait. Christophe et moi partageons la même vision pour le Groupe, je ne doute donc pas qu'Unibail-Rodamco continuera de prendre les bonnes décisions et de garantir la performance du Groupe pour les nombreuses années à venir.



VISITE DU CHANTIER D'AÉROVILLE, UN CENTRE  
NOUVELLE GÉNÉRATION QUI OUVRE FIN 2013.

# Entretien avec le Président du Conseil de Surveillance

ROB TER HAAR

## QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE VOTRE PREMIÈRE ANNÉE EN QUALITÉ DE PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ?

Sous la direction éclairée de mon prédécesseur Robert van Oordt, notre Conseil est devenu un organe de direction efficace et bien intégré et il continue d'être très performant.

Tous les membres du Conseil de Surveillance se sont impliqués activement en 2012, comme en témoigne le taux de présence de 100 % relevé lors de toutes les réunions du conseil et des comités, et ce malgré la diversité des lieux de résidence des membres du Conseil en Europe. Nous avons associé l'une des réunions à une visite de nos actifs en Pologne, ce qui a permis aux membres du Conseil de rencontrer l'équipe régionale et de visiter un certain nombre de grands centres commerciaux. Une journée complète a également été consacrée à la familiarisation des membres du Conseil avec les projets importants du Groupe.

## COMMENT QUALIFIER LA PERFORMANCE DU GROUPE ?

En dépit d'un contexte économique incertain, le Groupe a continué d'enregistrer de bonnes performances en 2012 grâce à la vigueur et au dynamisme de notre équipe de Direction. Le Groupe s'est distingué en 2012 grâce au lancement de plusieurs programmes novateurs, comme le label 4 étoiles, chacun ayant pour but d'optimiser les prestations du Groupe ainsi que son attrait auprès des enseignants et des visiteurs.

Le Groupe a également poursuivi sa politique en termes de développement durable, et deux « gold stars » lui ont été attribuées par l'EPRA pour la qualité de son processus de reporting et la mise en application des normes EPRA en la matière.

## L'ANNÉE 2012 A-T-ELLE ÉTÉ MARQUÉE PAR DES PROJETS STRATÉGIQUES SPÉCIFIQUES ?

Notre prise de participation importante au capital de mfi qui marque notre entrée au sein de la région économique la plus dynamique en Europe, offre des perspectives prometteuses en termes d'expansion et de création de valeur.

## QUELS SONT VOS COMMENTAIRES CONCERNANT LES CHANGEMENTS APPORTÉS À L'ÉQUIPE DE DIRECTION ?

La composition du Directoire a été modifiée à plusieurs reprises durant l'année. On notera en particulier la nomination de Jaap Tonckens,

membre actuel du Directoire, au poste de Directeur Général Finance, un rôle qui vient s'ajouter à ses fonctions existantes de supervision des activités d'investissement du Groupe.

D'autres modifications seront apportées à la composition du Directoire en 2013, notamment suite au départ de Guillaume Poitrinal, Président du Directoire, qui sera remplacé par Christophe Cuvillier, et à la promotion interne de Jean-Marie Tritant au poste de Directeur Général Opérations. Olivier Bossard et Fabrice Mouchel sont également les nouveaux membres du Directoire respectivement Directeur Général Développement et Directeur Général adjoint Finance, à compter du 25 avril 2013. Au nom du Conseil de Surveillance, je tiens à remercier Guillaume pour son dévouement et les qualités exceptionnelles de leadership dont il a fait preuve ces huit dernières années. Il a su guider le Groupe avec enthousiasme et professionnalisme durant les périodes fastes comme dans les moments difficiles et sa contribution à la réussite que le Groupe affiche aujourd'hui est inestimable. Je félicite également Christophe, Jean-Marie, Olivier et Fabrice pour leurs nominations, qui témoignent de la qualité du vivier de talents et de compétences au sein du Groupe.

## COMMENT ENVISAGEZ-VOUS L'AVENIR ?

Sans sous-estimer le contexte économique défavorable, mais en tenant compte des résultats du Groupe et de sa créativité, de sa capacité à innover et de la qualité de son équipe de direction soutenue par un personnel compétent et motivé, le Conseil de Surveillance envisage l'année 2013 et les années suivantes avec confiance.







#### **MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE D'UNIBAIL-RODAMCO**

De gauche à droite : Jean-Louis Laurens ; Rob ter Haar (Président du Conseil de Surveillance) ; Frans J.G. M. Cremers ; François Jactot (Vice-Président du Conseil de Surveillance) ; Marella Moretti ; Herbert Schimetschek ; Mary Harris ; Alec Pelmore ; Yves Lyon-Caen ; José Luis Duran.



**MEMBRES DU DIRECTOIRE**

De gauche à droite : Christophe Cuvillier, Directeur Général Opérations ; Guillaume Poitrinal, Président du Directoire ; Catherine Pourre, Directeur Général Fonctions Centrales ; Jaap Tonckens, Directeur Général Finance.

# Gouvernance d'entreprise et gestion des risques

Unibail-Rodamco est doté d'une structure duale de gouvernance, gage d'un processus décisionnel équilibré et fiable au service d'une croissance durable.

## CONSEIL DE SURVEILLANCE

Présidé par M. 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 ou 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 2012, 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.

## DIRECTOIRE

Présidé par M. Guillaume Poitral, le Directoire assure la direction du Groupe. Sa mission consiste à formuler et à exécuter la stratégie du Groupe conformément au profil de risque, 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.

## CODE D'ÉTHIQUE

Le Code d'Éthique énonce les valeurs et les principes fondamentaux du Groupe. Il définit les règles de conduite en matière de : respect des personnes et de leur travail, loyauté, intégrité,

conflits d'intérêts, principes déontologiques et traitement des informations confidentielles.

En outre, en tant que signataire du Pacte mondial des Nations unies « Global Compact », Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales en matière de droits de l'Homme, de conditions de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.

## GESTION DES RISQUES

Globalement, la philosophie du Groupe en matière de risques peut être qualifiée de prudente, l'accent étant mis sur la prise en compte des risques inhérents à la nature même de ses activités, tels que la fluctuation de la valeur des actifs, le taux de vacance, la volatilité des loyers ou les risques associés aux activités de développement. Les principaux risques sont évalués dans le cadre d'une procédure standardisée à l'échelle du Groupe et la cartographie des risques permet de classer l'exposition en fonction de la probabilité d'occurrence et de l'ampleur du risque. Des analyses de sensibilité sont effectuées au niveau du Groupe.

**Unibail-Rodamco est placé en 2<sup>ème</sup> position des entreprises du CAC 40 en termes de gouvernance\*.**

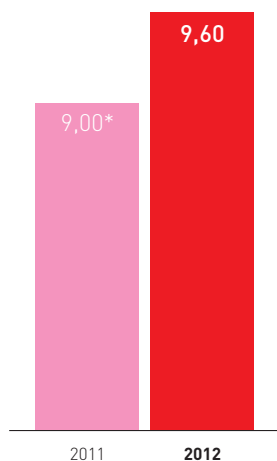


Le rapport du Président du Conseil de Surveillance et le chapitre Renseignements juridiques fournissent des informations complètes sur la structure de gouvernance du Groupe et sa politique de gestion des risques.

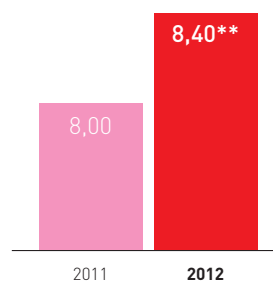
\* Étude 2010 de Proxinvest.

# Une performance solide

Résultat net récurrent par action (en €)



Distribution par action (en €)



Alors qu'Unibail-Rodamco a fêté cette année le 5<sup>e</sup> anniversaire de sa fusion réalisée en 2007, la performance du Groupe en 2012 prouve la pertinence de sa stratégie visant à accélérer la différenciation de ses grands centres commerciaux. Cette année, Unibail-Rodamco s'est consacré à réinventer l'expérience client en continuant à introduire des enseignes internationales différenciantes, en continuant à travailler sur la rénovation de ses centres et

en lançant des initiatives marketing innovantes. 2012 a également été marquée par le succès des ouvertures de 3 nouveaux centres commerciaux. Avec son portefeuille de qualité composé de 82 centres commerciaux, trois partenariats stratégiques signés en 2012, des projets de développement de qualité et flexibles, un bilan solide avec un coût de la dette faible et sécurisé, et des équipes talentueuses, Unibail-Rodamco vise une croissance forte de ses résultats dans le futur.

\* Les résultats 2011 ont été retraités suite à l'adoption de la norme IAS19R, avec un impact de -0,03 €/action sur le Résultat Net Récurrent par action.

\*\* Soumis à l'approbation des actionnaires.

## LOYERS NETS

	en millions d'euros	2012	2011	Croissance en %	Croissance à périmètre constant*
<b>Centres Commerciaux</b>					
France		<b>537</b>	499	7,5 %	5,4 %
Espagne		<b>141</b>	129	9,4 %	0,2 %
Europe Centrale		<b>108</b>	101	6,8 %	4,4 %
Autriche		<b>102</b>	90	13,8 %	6,4 %
Pays Nordiques		<b>88</b>	90	-2,7 %	2,9 %
Pays-Bas		<b>69</b>	75	-7,8 %	1,5 %
<b>Loyers nets</b>		<b>1 044</b>	984	6,1 %	4,2 %
<b>Bureaux</b>					
France		<b>146</b>	155	-5,8 %	8,2 %
Autres pays		<b>26</b>	29	-10,1 %	-0,9 %
<b>Loyers nets</b>		<b>173</b>	185	-6,5 %	6,9 %
<b>Congrès-Expositions</b>					
<b>Loyers nets</b>		<b>101</b>	93	7,7 %	7,7 %
<b>Total</b>					
<b>Loyers nets</b>		<b>1 318</b>	1 262	4,4 %	4,8 %

## CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

	en millions d'euros	2012	2011	Croissance en %	Croissance à périmètre constant*
Loyers nets		<b>1 318</b>	1 262	4,4 %	4,8 %
Ajustement de valeur et résultat de cession		<b>1 276</b>	904		
Résultat net (part du Groupe)		<b>1 459</b>	1 325		
Résultat net récurrent (part du Groupe)**		<b>886</b>	826	7,2 %	
Résultat net récurrent par action (en €)**		<b>9,60</b>	9,00	6,7 %	
Distribution par action (en €)***		<b>8,40</b>	8,00	5,0 %	

## ACTIF NET RÉÉVALUÉ

	en € par action	31/12/2012	31/12/2011	Croissance en %
Actif net réévalué de continuation par action		<b>151,10</b>	143,10	5,6 %
Actif net réévalué EPRA triple net		<b>138,40</b>	130,70	5,9 %

\* Loyers nets à périmètre constant : loyers nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions ou nouveaux actifs) et les écarts de change (calcul fait sur la base des taux de change utilisés l'année fiscale précédente).

\*\* Les résultats 2011 ont été retraités suite à l'adoption de la norme IAS19R, avec un impact de -3,2 M € sur le Résultat Net Récurrent EPRA et de -0,03 €/action.

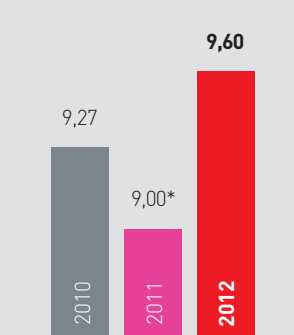
\*\*\*Soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

# Mesures de performance EPRA

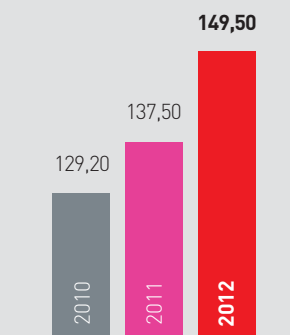
Unibail-Rodamco applique les meilleures pratiques recommandées par l'EPRA, la fédération européenne des sociétés foncières cotées. Ces recommandations portent essentiellement sur les mesures considérées comme les plus pertinentes pour les investisseurs et visent à favoriser la clarté et la transparence des états financiers publiés par les sociétés immobilières cotées afin de faciliter leur comparaison à l'échelle européenne.

## Définition

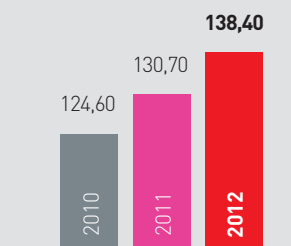
<b>1. Résultats EPRA :</b>	Résultat récurrent provenant des activités opérationnelles
<b>2. Actif net réévalué EPRA :</b>	Actif Net Réévalué ajusté incluant les actifs et investissements valorisés en valeur de marché et excluant certains éléments non pertinents pour une société avec un profil d'investissement immobilier à long terme
<b>3. Actif net réévalué EPRA triple net :</b>	Actif Net Réévalué EPRA ajusté incluant la valeur de marché (i) des instruments financiers, (ii) de la dette et (iii), des impôts différés
<b>4.i. Taux de rendement initial net EPRA :</b>	Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus
<b>4.ii. Taux de rendement initial net EPRA « topped-up » :</b>	Loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus
<b>5. Taux de vacance EPRA :</b>	Ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale



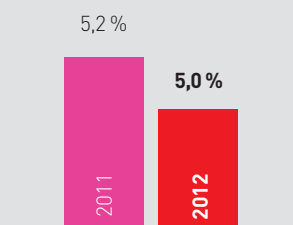
1. Résultats EPRA  
(en euros par action)



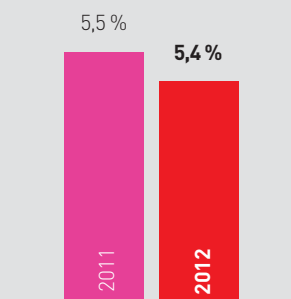
2. Actif net réévalué  
EPRA  
(en euros par action)



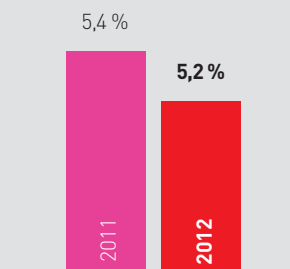
3. Actif net réévalué  
EPRA triple net  
(en euros par action)



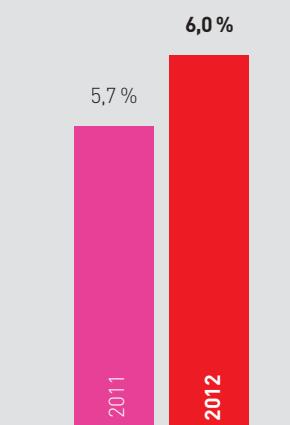
4.i. Taux de rendement  
initial net EPRA  
centres commerciaux



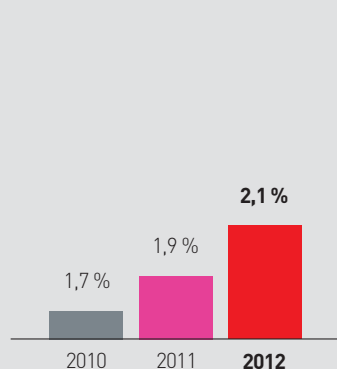
4.i. Taux de rendement  
initial net EPRA  
bureaux



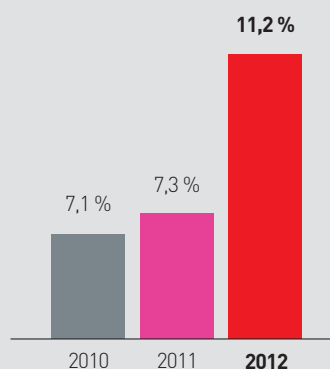
4.ii. Taux de rendement initial  
net EPRA « topped-up »  
centres commerciaux



4.ii. Taux de rendement initial  
net EPRA « topped-up »  
bureaux



5. Taux de vacance EPRA  
centres commerciaux



5. Taux de vacance EPRA  
bureaux

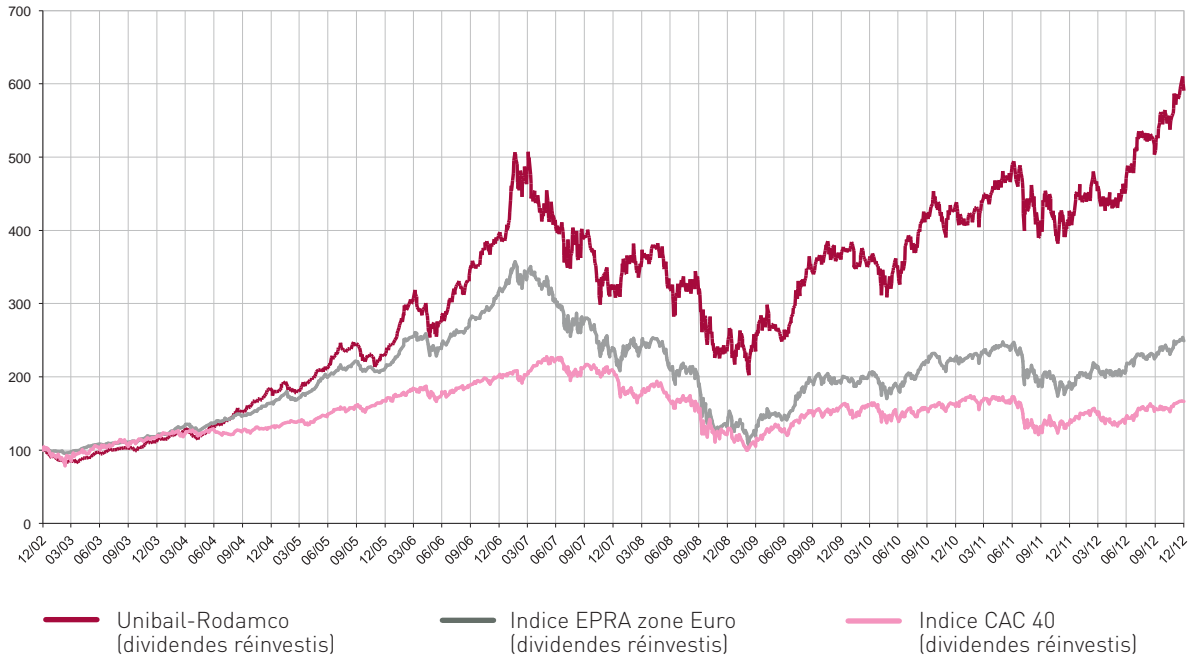
\* Les résultats 2011 ont été retraités suite à l'adoption de la norme IAS19R, avec un impact de -0,03 €/action sur le Résultat Net Récurrent par action.

# Bourse et actionnariat

## Performance boursière et structure de l'actionnariat

### PERFORMANCE RELATIVE DE L'ACTION UNIBAIL-RODAMCO\*

(base 100 au 31 décembre 2002)



#### ACTIONNARIAT

Unibail-Rodamco est coté à la Bourse de Paris depuis 1972 et à la Bourse d'Amsterdam depuis 1983. Le Groupe est membre des indices CAC 40 depuis le 18 juin 2007 et AEX 25 depuis le 22 juin 2007. Depuis le 8 février 2010, Unibail-Rodamco a intégré l'indice Dow Jones Euro Stoxx 50. Au 31 décembre 2012, la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à 17,3 milliards d'euros<sup>1</sup>.

Unibail-Rodamco dispose d'un actionnariat international et diversifié, composé principalement d'investisseurs institutionnels américains, néerlandais, français et britanniques. Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, aucun des actionnaires d'Unibail-Rodamco n'avait déclaré détenir plus de 10 % du capital du Groupe. Les principaux investisseurs connus, avec des participations comprises entre 4 % et 10 %<sup>2</sup>, sont notamment APG et Amundi.

<sup>1</sup> En incluant les 7 825 ORA existantes au 31 décembre 2012.

<sup>2</sup> Sur la base des dernières déclarations de franchissement de seuil reçues.

\* Au 31 décembre 2012.

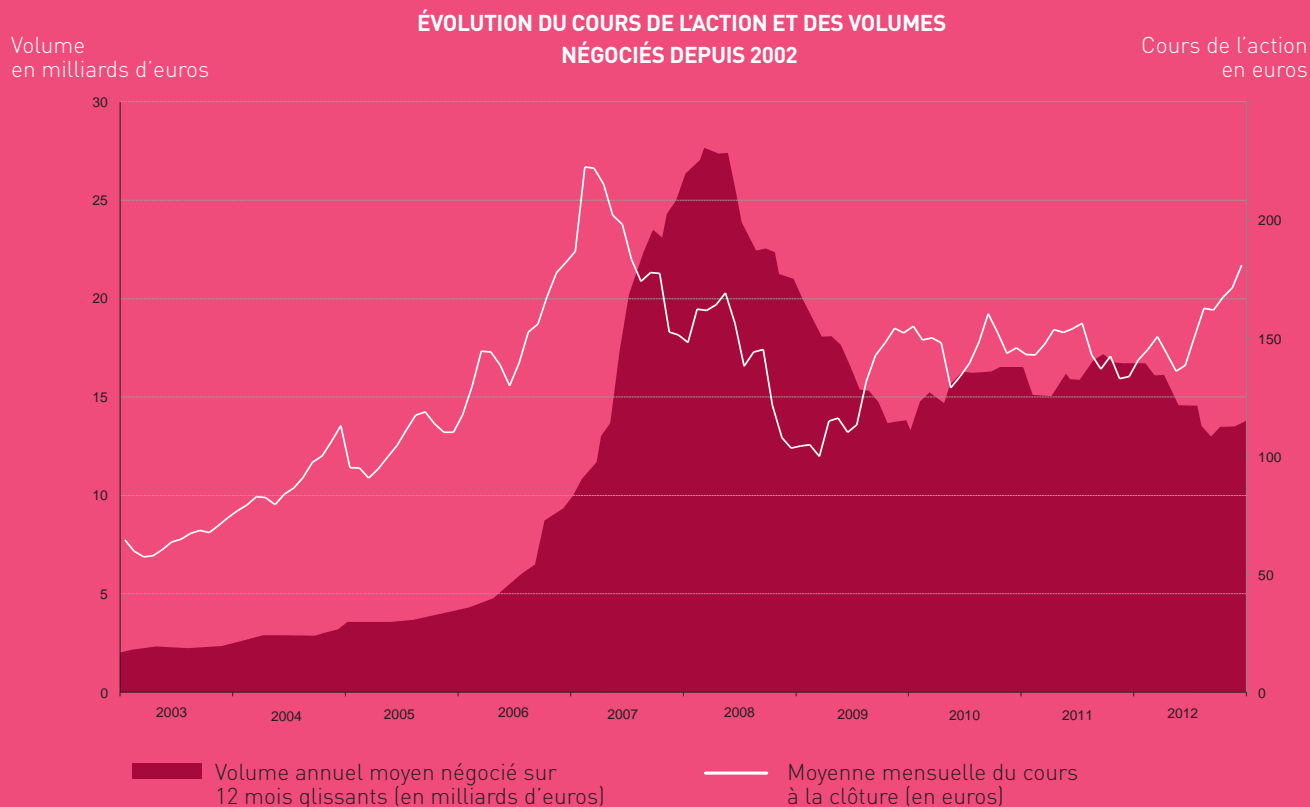


## PERFORMANCE BOURSIÈRE

La création de valeur boursière est mesurée par la rentabilité totale pour l'actionnaire ou le « Total Shareholder Return » (TSR). Elle est fonction de l'évolution du cours de bourse majoré du dividende ou de toute autre distribution réalisée et payée par la Société. Le TSR annualisé de l'action Unibail-Rodamco, incluant les dividendes (ou toute autre distribution) réinvestis, s'élevé à :

- 19,4 % par an, sur la période de dix ans comprise entre le 31 décembre 2002 et le 31 décembre 2012, contre 5,2 % pour l'indice CAC 40 et 9,6 % pour l'indice EPRA<sup>3</sup> des sociétés foncières européennes (zone Euro) ;
- 38,4 % par an sur l'année 2012, contre 20,3 % pour le CAC 40 et 29,2 % pour l'indice EPRA<sup>3</sup> des sociétés foncières européennes (zone Euro).

<sup>3</sup> European Public Real Estate Association ([www.epra.com](http://www.epra.com)), le TSR pour l'indice EPRA zone euro est calculé dividende brut réinvesti.



## VOLUMES NÉGOCIÉS

En 2012, le volume journalier des titres Unibail-Rodamco a légèrement diminué à une moyenne de 347 000 titres négociés quotidiennement, contre 404 000 actions en 2011. Les capitaux moyens journaliers négociés se sont élevés à 54,0 M€ en 2012, contre 65,5 M€ en 2011.

## DISTRIBUTION – AGENDA 2013

La politique actuelle d'Unibail-Rodamco est de distribuer aux actionnaires entre 85 % et 95 % du résultat net récurrent par action de l'exercice. Il sera proposé à l'Assemblée Générale réunie le 25 avril 2013 de distribuer un dividende de 8,40 € par action au titre de l'exercice 2012, en augmentation de 5 % par rapport à 2011. Ce dividende représente

un taux de distribution de 88 % du résultat net récurrent par action, en ligne avec celui de 2011.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, les actionnaires du Groupe recevront le 3 juin 2013 pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

- 5,27 € en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe non assujetties à l'impôt sur les sociétés (dividende issu du régime « SIIC »)
- 3,13 € par action relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC), pour lequel les actionnaires auront l'option d'un paiement soit (i) en nouvelles actions émises avec une décote de 7 %, soit (ii) en numéraire.

## CONTACT SERVICE RELATIONS ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

Website: [www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com)  
 Relations investisseurs :  
 Tél. : +33 (0)1 53 43 72 01  
[investors@unibail-rodamco.com](mailto:investors@unibail-rodamco.com)

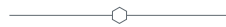
## Services financiers de l'action et du dividende :

Crédit Agricole / Caisse d'Épargne Investor Services [CACEIS]  
 Service Emetteurs-Assemblées  
 14, rue Rouget de Lisle  
 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9, France  
 Tél. : +33 (0)1 57 78 32 32  
 Fax : +33 (0)1 49 08 05 82



Nacka Forum, Stockholm.

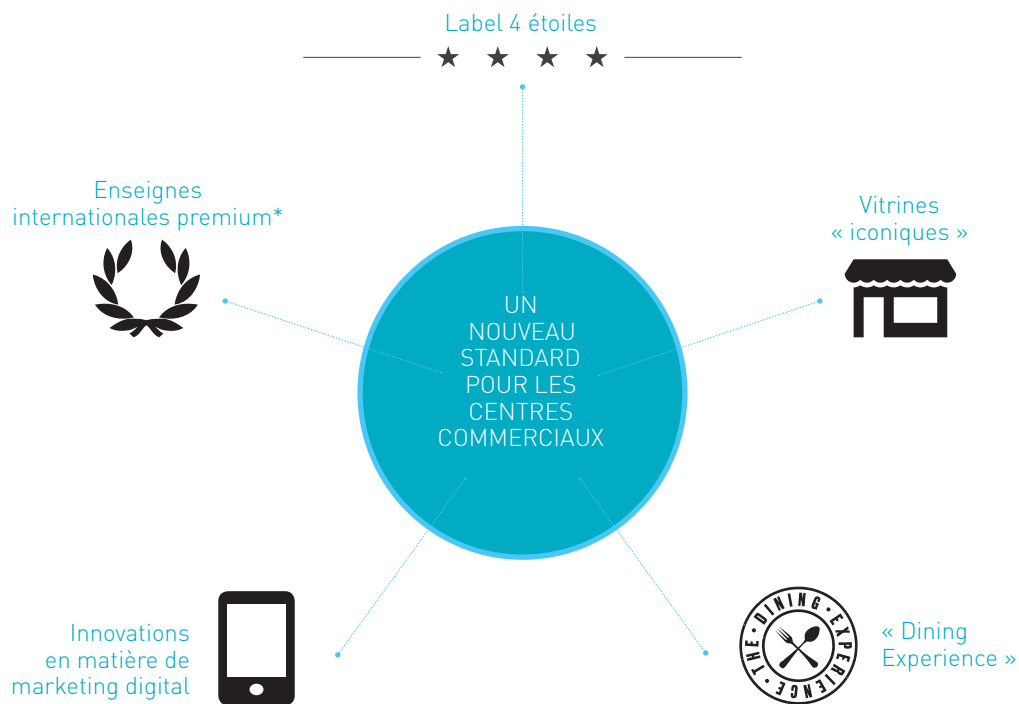
STRATÉGIE



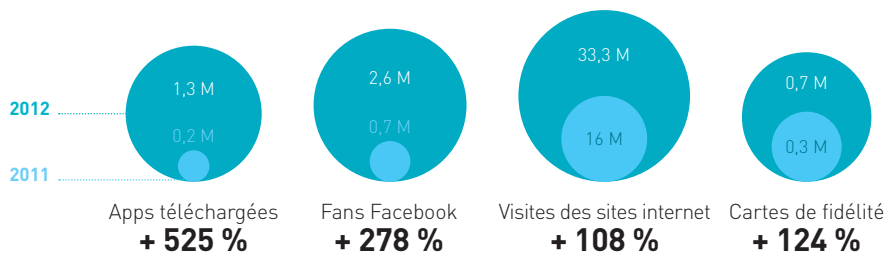
*Unibail-Rodamco  
réinvente  
l'expérience client*

# Unibail-Rodamco réinvente l'expérience client

En 2012, UR Lab a initié plusieurs projets afin de réinventer l'expérience client et de renforcer l'attractivité des actifs d'Unibail-Rodamco.



## INNOVATIONS DIGITALES



\* Enseignes internationales de renom développant des concepts – produits et boutiques – différentiels et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

## LABEL 4 ÉTOILES

Le Label 4 étoiles est une approche unique et innovante visant à améliorer la visite et l'expérience client à chaque étape son parcours

**9 centres commerciaux ont été labellisés 4 étoiles en 2012**

**20 centres commerciaux seront labellisés 4 étoiles en 2013**

## UNE LARGE COLLECTION D'ENSEIGNES INTERNATIONALES « PREMIUM »

**139 nouveaux baux** signés avec des enseignes internationales premium en 2012

**34 %** d'augmentation du nombre des baux signés avec des enseignes internationales premium en 2012 par rapport à 2011

**55 nouvelles enseignes** internationales premium depuis 2009, dont 28 pour la première fois dans les centres commerciaux du Groupe

### Des premiers prix aux enseignes premium



PRINTEMPS



### Un partenaire incontournable des enseignes en Europe



SUITEBLANCO

VICTORIA'S SECRET

1<sup>er</sup> magasin dans un centre commercial en France et aux Pays-Bas

1<sup>er</sup> magasin dans un centre commercial en France

Deux 1<sup>ers</sup> magasins en Suède

Quatre 1<sup>ers</sup> magasins en France

Deux 1<sup>ers</sup> magasins en Europe Continentale

## VITRINES ICONIQUES

Le concept des « vitrines iconiques » va faire des centres Unibail-Rodamco « **the Home of the Flagships™** »

L'amélioration de la qualité et de la hauteur des vitrines des enseignes présentes dans les centres permettra de promouvoir leur diversité, l'innovation et le design dans les centres Unibail-Rodamco.

→ Plus de 500 vitrines identifiées en portefeuille ;  
→ Création d'outils d'accompagnement pour la diffusion des bonnes pratiques du Groupe.

## LA DINING EXPERIENCE



La « Dining Experience », nouvelle initiative lancée en 2012, dessine l'avenir de la restauration et des loisirs dans les centres commerciaux 4 étoiles d'Unibail-Rodamco. Elle place la restauration, la convivialité et la détente au cœur de l'expérience shopping, en attirant les meilleurs concepts locaux et internationaux au sein d'un nouvel

espace exceptionnel, la « Dining Plaza », et grâce à des programmes marketing et événementiels dédiés. Le concept sera progressivement déployé dans 25 centres commerciaux du Groupe entre 2012 et 2015, visant à doubler l'espace dédié à la restauration et à la gastronomie dans les centres du Groupe concernés.

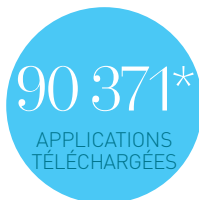
# So Ouest, un centre de nouvelle génération

Avec l'ouverture de So Ouest le 18 octobre 2012, Unibail-Rodamco a défini un nouveau standard de centres commerciaux en matière de design, d'expérience client, de variétés des enseignes et de facilité d'accès.

SO OUEST



au cours des trois premiers mois d'ouverture



\* Au 31 décembre 2012.



## Un design et une architecture uniques

Le style d'un appartement haussmannien

Des matériaux nobles comme le marbre et le cuir dans la décoration intérieure

Une architecture urbaine dans un quartier revitalisé



## Une expérience polysensorielle

Mélange de sons, d'odeurs et d'effets visuels spectaculaires



74%

DES CLIENTS  
VIENNENT  
À PIED OU  
EN TRANSPORT  
EN COMMUN

## Une situation centrale

### L'excellence environnementale

1<sup>er</sup> centre commercial certifié  
BREEAM Excellent en Europe

## Une offre d'enseignes exclusives

- 18 enseignes premium internationales
- 
- 1<sup>er</sup> Dalloyau en centre commercial
- 
- 2<sup>ème</sup> Uniqlo en France en centre commercial
- 
- 1<sup>er</sup> Marks & Spencer en centre commercial en France, le plus grand d'Europe continentale
- 
- 2<sup>ème</sup> Prêt à manger en France dans un centre commercial (après les Quatre Temps)
- 
- 1<sup>er</sup> LEGO store en France
- 
- 1<sup>ers</sup> Claudie Pierlot et Bel Air en centre commercial
- 
- Le plus grand hypermarché en région Parisienne



## Services 4 étoiles

- Personal shopper
- 
- Cireur de chaussures
- 
- Service voiturier et scooterier

— ★ ★ ★ ★ —

# L'expérience shopping 4 étoiles

En 2012, Unibail-Rodamco a créé le label 4 étoiles : une approche unique et inédite qui définit des objectifs ambitieux, pour une meilleure qualité d'accueil et de services à chaque étape de l'expérience shopping.

Unibail-Rodamco a consulté un grand nombre de ses clients afin de répondre à leurs attentes sans cesse croissantes et développer une stratégie pionnière : déterminer de nouveaux objectifs en matière de qualité et de service dans ses centres commerciaux. Les résultats des enquêtes clients ont été utilisés pour définir un référentiel exigeant de 571 points ; il est utilisé par chaque directeur de centre afin d'atteindre l'excellence « 4 étoiles ». Le Groupe s'est associé à SGS, leader mondial de la certification de services, afin que la vérification du respect de ces normes et sa validation soient garanties de manière indépendante. SGS contrôle chaque centre en s'appuyant sur un audit complet et une visite mystère annuelle, conduits alors que le centre est en activité.

Le label 4 étoiles se traduit par l'accompagnement et la communication aux clients de différents services à tous les moments de la visite, à l'instar de la conciergerie, du développement d'applications iPhone et Android, de zones de relaxation équipées d'iPads ainsi que d'accès Wifi gratuits et illimités. D'autres services « premium » sont également proposés, tels que le voiturier et le scooturier, le cireur de chaussure et le « personal shopper »...





—  
En partenariat  
avec SGS, leader  
mondial de  
la certification  
de services

—  
**20**  
nouveaux  
centres  
labellisés  
en 2013

—  
**571**  
points de  
contact



10 JUILLET



16 NOVEMBRE



15 OCTOBRE



1<sup>ER</sup> OCTOBRE



27 NOVEMBRE

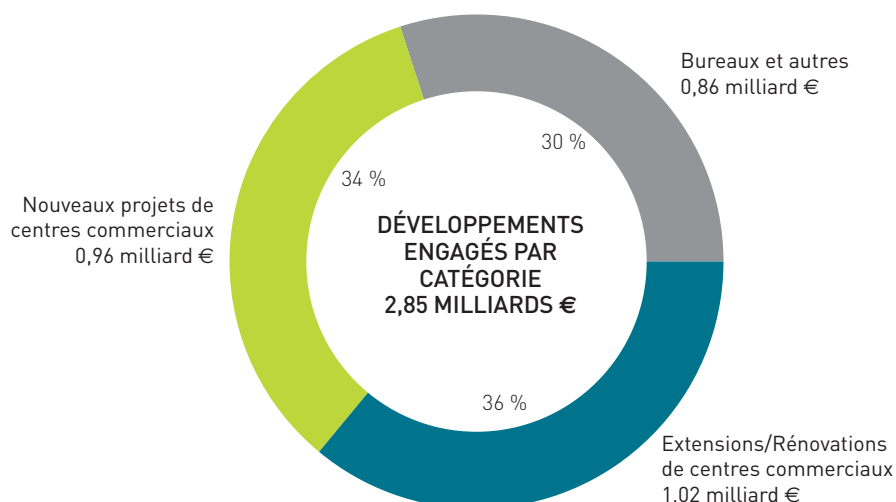


11 MAI



# Projets de développement en cours

Une nouvelle génération d'actifs au service de la création de valeur



Dans un monde en perpétuel changement, Unibail-Rodamco a su s'adapter à l'évolution des tendances de consommation en développant une nouvelle génération de centres commerciaux et de bureaux à l'architecture et au design intérieur spectaculaires, tout en créant de la valeur pour les actionnaires et en respectant les plus hauts niveaux de certification environnementale.

La capacité du Groupe à poursuivre une stratégie de développement contra-cyclique tient à son bilan solide et à sa discipline financière. Avec la note A qui lui a été attribuée par S&P et Fitch, Unibail-Rodamco finance ses projets de développement par une gestion active de son bilan et de la manière la plus rentable possible.

Au 31 décembre 2012, le portefeuille de projets de développement d'Unibail-Rodamco s'élevait à 7 milliards d'euros et représentait 1,4 million de m<sup>2</sup> de GLA à redévelopper ou à ajouter au portefeuille existant.

## 2013



### Centrum Cerny Most

PRAGUE | **S1 2013**

Sous la direction du cabinet d'architecture de renommée internationale Benoy, cet important projet d'extension et de rénovation améliorera considérablement l'offre commerciale, en ajoutant 44 000 m<sup>2</sup> de GLA au centre commercial existant et en doublant quasiment sa taille.



### Aéroville

RÉGION PARISIENNE | **S2 2013**

Situé près de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le deuxième aéroport le plus fréquenté d'Europe, ce centre commercial innovant de 85 000 m<sup>2</sup> conçu par Philippe Chiambaretta sera axé sur 5 thèmes, chacun dédié à une région du monde.



### Alma

RENNES | **S2 2013**

Inauguré il y a plus de 40 ans, Alma est le seul centre commercial de ce type en Bretagne, avec une offre commerciale unique, incluant le seul magasin Printemps de la région et un supermarché de 14 500 m<sup>2</sup> GLA. Le projet de rénovation et d'extension doublera la superficie dédiée au shopping, en ajoutant 10 000 m<sup>2</sup> GLA et 37 nouvelles boutiques. Le nouveau design s'inspire de la région environnante, avec trois thèmes clés : la forêt de Brocéliande, la Manche et l'Océan Atlantique.



### Toison d'Or

DIJON | **S2 2013**

Inauguré en 1990, Toison d'Or a été le premier centre commercial régional de Bourgogne. Son ambitieux projet de rénovation et d'extension offrira 12 300 m<sup>2</sup> de GLA supplémentaires et en fera le premier centre commercial « 4 étoiles » de la région.

2014



### Majunga

LA DÉFENSE | **S1 2014**

Conçue par Jean-Paul Viguier, cette tour de bureaux de nouvelle génération de 63 000 m<sup>2</sup> GLA offrira une efficacité inégalée en termes de coût par station de travail (9,7 m<sup>2</sup>), de confort pour les utilisateurs et de certifications environnementales BREEAM niveau « Excellent » et HQE-BBC. Avec Majunga, Unibail-Rodamco propose pour la première fois, un Nouvel Art de Travailler.



### Le Forum des Halles

PARIS | **S2 2014**

Un projet de rénovation majeur pour l'un des centres commerciaux les plus emblématiques de Paris. C'est une nouvelle vie offerte pour le Forum des Halles une fois achevé : une impressionnante canopée dessinée par Patrick Berger et Jacques Anziutti inondera le centre de lumière naturelle et créera une atmosphère unique de loisirs, de culture et de commerce.



### Täby Centrum

STOCKHOLM | **S2 2014**

Dirigé par le cabinet d'architecture DunnetCraven, le projet comprend deux extensions majeures et la rénovation complète de la partie existante du centre commercial. Au total, Täby Centrum bénéficiera de 28 000 m<sup>2</sup> de GLA supplémentaires et le nombre de magasins passera de 160 à 230.

2015



### So Ouest Plaza

RÉGION PARISIENNE | **S1 2015**

La livraison de So Ouest Plaza, situé à l'ouest de Paris, offrira aux locataires un site moderne, performant et durable à seulement cinq minutes de l'Arc de Triomphe et des Champs-Élysées. Avec 40 000 m<sup>2</sup> de bureaux et des espaces de loisirs impressionnants, incluant un cinéma Pathé de 8 salles, So Ouest Plaza offre un confort de travail optimal.

➔ **ALLEMAGNE**

**3 actifs en développement**

Par son partenariat avec mfi, le deuxième opérateur, investisseur et promoteur allemand de centres commerciaux, Unibail-Rodamco a acquis 3 remarquables projets en développement.



**Mall of Scandinavia**

STOCKHOLM | **S2 2015**

Avec une ouverture prévue à l'automne 2015, le projet de 100 000 m<sup>2</sup> GLA est le plus important projet commercial de la région en termes de GLA et d'investissement et devrait devenir la prochaine destination de shopping et de loisirs d'Europe du Nord.



**Polygone Riviera**

CAGNES-SUR-MER | **S2 2015**

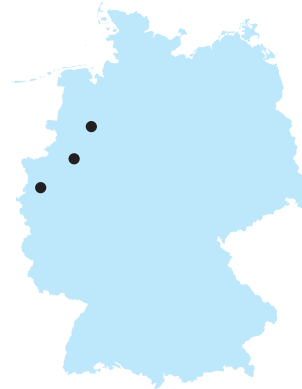
Développé en collaboration avec Socri, Polygone Riviera est un projet de 71 000 m<sup>2</sup> dans le sud de la France. Il deviendra le premier centre à ciel ouvert de France dédié aux loisirs, à la culture et à l'art. Situé dans un cadre unique, il proposera aux visiteurs une promenade exceptionnelle le long de la rivière, ponctuée d'œuvres d'art et d'une vaste offre commerciale, allant de marques iconiques à un quartier luxe.



**Trinity**

LA DÉFENSE | **S1 2016**

Imaginé par le cabinet d'architecture Crochon & Brullmann, Trinity est une tour de nouvelle génération à La Défense qui offrira aux utilisateurs de bureaux une sensation unique de bien-être au travail, avec des éléments polysensoriels, un niveau élevé de lumière naturelle et des fenêtres ouvrantes, une caractéristique unique pour un immeuble de cette hauteur. La tour de 48 000 m<sup>2</sup> GLA sera également équipée d'ascenseurs panoramiques et de terrasses plantées avec une vue exceptionnelle sur la ville.



**Recklinghausen Arcaden**

RECKLINGHAUSEN | **S1 2014**

**Mönchengladbach Arcaden**

MÖNCHENGLADBACH | **S2 2014**

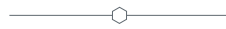
**Osnabrück Arcaden**

OSNABRÜCK | **S2 2016**



So Ouest, le jour de l'inauguration, le 18 Octobre 2012.

OPÉRATIONS



*Des actifs  
uniques*



Marilhéa, gagnante internationale Elite Model Look 2012, castée aux Quatre Temps.

#### ELITE MODEL LOOK

Pour la troisième année consécutive, Unibail-Rodamco a accueilli les castings Elite Model Look dans 9 centres commerciaux du Groupe en France. Le plus prestigieux concours international de mannequins est également présent en Europe, parcourant notamment 5 pays dans le portefeuille du Groupe (République Tchèque, Pays-Bas, Danemark, Finlande et Suède).

En France, le Groupe a créé une application Facebook personnalisée pour chaque centre afin de présélectionner les candidates. Plus de **27 000 fans** ont été recrutés pendant ces 2 semaines de campagne.

Plus de **3 300 jeunes femmes** ont été retenues dans 9 des centres commerciaux du Groupe en France, une augmentation de 8 % par rapport à l'année dernière, bien que le concours se soit déroulé dans 14 centres commerciaux en 2011.

# Des moments

Fort d'un portefeuille unique en son genre composé des centres commerciaux les plus beaux d'Europe, Unibail-Rodamco anime ses lieux grâce à des événements spectaculaires. Ceux-ci font partie intégrante de la stratégie du Groupe dont le succès s'exprime dans la hausse de fréquentation. En 2012, le Groupe a organisé un certain nombre d'événements exceptionnels offrant dans ses centres davantage que du shopping.



27 000

FANS  
RECRUTÉS

3 300

JEUNES FEMMES  
RETENUES



# inoubliables

Par rapport à l'année dernière, la fréquentation a augmenté de



## ART BATTLES

En 2012, Unibail-Rodamco a signé un partenariat avec Art Battles, un concept unique originaire de New York, dont les artistes affrontent d'autres artistes locaux pour créer de l'art en direct. Cet événement s'est ensuite transformé en tournée européenne à travers les actifs du Groupe à Varsovie, Amsterdam et Paris. Les gagnants se sont rencontrés pour la grande finale au Forum des Halles à Paris.

+11,8%\*  
À ARKADIA

+9,3%\*  
À ALMERE

+7,3%\*  
AU FORUM  
DES HALLES



\* Par rapport à la même période l'année dernière.



### LONDON SHOPPING

Parallèlement aux festivités qui rythmaient les Jeux Olympiques, l'esprit londonien a traversé le tunnel sous la Manche pour donner lieu à un événement unique dans les centres commerciaux du Groupe. London Shopping s'est déroulé pendant dix jours à Paris, Lyon, Lille et Calais. Il offrait aux invités l'occasion de profiter d'un éventail d'animations britanniques, séance photo, pause tea time, cours d'anglais, gardes à cheval et bobbies. Les visiteurs ont également pu monter à bord des célèbres taxis londoniens, ou découvrir des produits britanniques uniques, entre alimentation et culture.



PLUS DE  
**2,2 millions**  
DE VISITEURS ONT VÉCU L'EXPÉRIENCE  
LONDON SHOPPING

PLUS DE  
**23 000**  
PARTICIPANTS ONT ANIMÉ L'ÉVÉNEMENT





### UN MONDE DE DINOSAURES

Il a offert d'inoubliables moments pour les enfants, stimulant leur imagination face à d'immenses animaux préhistoriques animés à Rosny 2. L'événement a proposé de nombreuses animations offrant la possibilité aux enfants de chevaucher un mini dinosaure, de jouer le rôle d'un explorateur à la recherche de fossiles ou de participer à de nombreux ateliers éducatifs sur les dinosaures.

17 000

ENFANTS ONT  
PARTICIPÉ À  
L'ÉVÉNEMENT

+11,2%\*

DE FRÉQUENTATION PAR RAPPORT  
À L'ANNÉE DERNIÈRE



\* Par rapport à la même période l'année dernière.

**LAZY TOWN**

Lazy Town est une émission de télévision pour enfants extrêmement populaire qui vise à inculquer de bonnes habitudes alimentaires et physiques. L'émission a envahi le monde entier et a été diffusée dans plus de 100 pays. Forte de cette popularité et déterminée à transmettre ces messages importants à un public plus large, Lazy Town s'est lancée dans une tournée espagnole dans 16 des centres commerciaux du Groupe - l'événement proposait des ateliers et des activités pendant lesquels les enfants apprenaient les bonnes habitudes alimentaires grâce à un spectacle complet de 45 minutes dans chaque centre commercial.



PLUS DE  
**173 000**  
PERSONNES ONT  
PRIS PART À  
L'ÉVÉNEMENT





### LANCEMENT DE LA DINING EXPERIENCE À LA MAQUINISTA

Une expérience gastronomique extraordinaire, sur une plateforme de 50 mètres de haut avec une vue spectaculaire sur Barcelone! « Dinner in the Sky » a offert à d'heureux gagnants l'occasion de profiter d'un déjeuner ou d'un dîner gratuit dans l'un des six nouveaux restaurants de la Maquinista ou de participer à un atelier de cuisine. Au sol, l'événement s'est poursuivi avec un certain nombre d'ateliers gastronomiques animés.

# 220

PERSONNES ONT  
PARTICIPÉ AU « DINNER  
IN THE SKY »

# 16 352

POSTS SUR FACEBOOK  
SUR L'ÉVÉNEMENT



# Des centres commerciaux spectaculaires



## FRANCE

**2012 a été une année exceptionnelle pour le portefeuille français du**

**Groupe**, avec la livraison de deux centres commerciaux d'excellence : Confluence à Lyon et So Ouest à Levallois (région parisienne). L'association gagnante du design, de services, d'architecture et de commerces de grande qualité est particulièrement appréciée des clients.

Au 31 décembre 2012, So Ouest (ouvert depuis le mois d'octobre 2012) a attiré 2,8 millions de visiteurs, tandis que 6,3 millions de visiteurs s'étaient pressés à Confluence depuis son ouverture (avril 2012), dépassant largement les objectifs attendus.

L'activité locative a été solide en 2012, de grands noms comme Sandro, Maje et Nespresso ouvrant des boutiques à Parly 2, Chipotle aux Quatre Temps et le premier LEGO store en France à So Ouest. Dix ans après son ouverture, Carré Sénart a vu ses loyers augmenter de 37 % avec un taux de rotation de 19 %.

## VISITES EN MILLIONS

<b>63,5</b>	Les Quatre Temps – CNIT
<b>39,2</b>	Le Forum des Halles
<b>33,9</b>	La Part Dieu
<b>16,7</b>	Carrousel du Louvre
<b>15,3</b>	Vélizy 2
<b>14,7</b>	Carré Senart
<b>14,6</b>	Rosny 2
<b>13,0</b>	Parly 2



So Ouest, une nouvelle génération de centres commerciaux à Levallois.



JEAN-MARIE TRITANT  
Directeur Général Centres  
Commerciaux et Bureaux, France

*“Le centre commercial des Quatre Temps est un bon exemple de la capacité de surperformance des biens de grande qualité, avec une hausse de 7,7 % du chiffre d'affaires des locataires en 2012.”*

**34**

CENTRES  
COMMERCIAUX

**364**

MILLIONS  
DE VISITES  
PAR AN

**16**  
CENTRES  
COMMERCIAUX

**146**  
MILLIONS DE  
VISITES PAR AN

## ESPAGNE



**2012 a vu le succès de l'ouverture du centre commercial El Faro à Badajoz en septembre.** Situé à 1 km de la frontière portugaise dans la région de l'Estrémadure, le centre affiche 66 000 m<sup>2</sup> de surface locative brute et 97 boutiques intégralement louées. On y trouve les premières boutiques Media Markt, H&M et Primark de la région, ainsi que SuiteBlanco, Zara, Massimo Dutti et JD Sports.

La taille, la qualité et l'emplacement des actifs espagnols d'Unibail-Rodamco lui ont permis de bien résister en 2012, malgré un contexte macro-économique difficile, avec des revenus locatifs nets stables. Les centres commerciaux qui affichent au moins 6 millions de visites par an, représentent 69 % du portefeuille et sont situés dans les principales villes d'Espagne. Ils ont accueilli des magasins tels que Primark à Bonaire et SuiteBlanco, Superdry et Shana à La Maquinista.

Le Groupe a choisi La Maquinista pour lancer « The Dining Experience » : les premiers résultats témoignent d'un impact positif considérable sur la fréquentation et le chiffre d'affaires des commerçants du centre commercial.

L'amélioration continue du portefeuille du Groupe reste une priorité. Le centre commercial Splau, acheté en 2011 et stratégiquement situé dans la banlieue sud très peuplée de Barcelone, a subi d'importants travaux de rénovation qui se sont terminés fin 2012, permettant un repositionnement du site pour en faire le centre commercial de référence au sud de Barcelone.



L'inauguration de Primark à Bonaire.



SIMON ORCHARD  
Directeur Général, Espagne

*“Le portefeuille espagnol continue de surperformer les indices nationaux. Nous comptons deux grandes réussites avec la livraison d'El Faro et le repositionnement de Splau, où le Groupe a fait progresser le chiffre d'affaires des commerçants de 10,6 % en 2012.”*

### VISITES EN MILLIONS

<b>23,5</b>	La Vaguada
<b>18,4</b>	Parquesur
<b>14,8</b>	La Maquinista
<b>11,2</b>	Las Glòries
<b>9,8</b>	Bonaire
<b>9,3</b>	Splau

8\*  
CENTRES  
COMMERCIAUX  
110\*  
MILLIONS DE  
VISITES PAR AN

ARNAUD BURLIN  
Directeur Général, Europe Centrale



*“La qualité du portefeuille en Europe centrale associée à une gestion proactive nous permet d’offrir des destinations shopping uniques dans la région. La livraison en 2013 du grand projet de rénovation et d’extension du Centrum Cerný Most ne fera qu’accroître cette attractivité.”*



EUROPE  
CENTRALE\*\*

La solidité de l’activité locative en 2012 a conduit à une croissance du revenu locatif net à périmètre constant de +4,4 %. Notre politique active de renouvellement a permis notamment l’ouverture d’un Victoria’s Secret, d’un magasin « flagship » Hugo Boss et des premiers magasins Hollister et Michael Kors de Pologne, à Galeria Mokotów. American Eagle Outfitters a également ouvert à Arkadia sa première boutique en Europe continentale ; Centrum Chodov a quant à lui accueilli le premier Desigual et la première boutique Swarovski White en République Tchèque. Parmi les autres commerçants arrivés en 2012, on compte TM Lewin, Inglot, Vans et North Face à Centrum Chodov.



Une démonstration de skateboard pour l’ouverture de la boutique Vans au Centrum Chodov.



Premier magasin American Eagle Outfitters en Europe continentale, à Arkadia.

Le grand projet d’extension de 44 000 m<sup>2</sup> et de rénovation de Centrum Cerný Most à Prague ouvrira ses portes en mars 2013, doublant la taille du centre commercial existant. Il se positionnera en leader suprarégional des centres commerciaux avec plus de 81 000 m<sup>2</sup>.

Le Groupe ne cesse d’explorer les opportunités lui permettant d’améliorer encore davantage la qualité de son portefeuille dans la région. Une parcelle de terrain a été achetée en 2012 à Wrocław, une ville d’histoire, la plus grande de l’ouest de la Pologne, avec 632 000 habitants.

#### VISITES EN MILLIONS (actifs principaux)

21,2 Arkadia  
20,6 Złote Tarasy  
16,4 Wilenska  
12,8 Galeria Mokotów  
12,9 Centrum Chodov  
7,8 Cerný Most

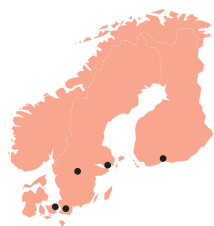
\* Y compris Złote Tarasy, consolidé par mise en équivalence.  
\*\* Allemagne non inclus.





Le plus grand projet commercial de la région, Mall of Scandinavia, qui ouvrira ses portes en 2015.

“L'intérêt pour les actifs scandinaves du Groupe s'est accru en 2012. C'est de bon augure pour le lancement de Mall of Scandinavia, le projet de centre commercial le plus important de la région, ainsi que pour les travaux d'extension et de rénovation du Täby Centrum, élu meilleur centre commercial de Stockholm depuis 2003.”

OLIVIER COUTIN  
Directeur Général, Pays Nordiques

## PAYS NORDIQUES

La région Pays Nordiques affiche plusieurs projets visant à améliorer l'expérience client. Les travaux pour le futur Mall of Scandinavia et ses 100 000 m<sup>2</sup> ont débuté en 2012, pour une livraison prévue en 2015. Un réaménagement complet de Täby Centrum a été livré en novembre 2012, tandis que la seconde phase, une extension de la surface de 28 000 m<sup>2</sup>, est attendue pour 2014. Fisktorvet a également bénéficié d'un ambitieux programme de rénovation et de restructuration livré fin novembre 2012 avec des vitrines de magasin double hauteur et un nouveau design du mail. Parallèlement à ces projets, le Groupe a poursuivi la rationalisation du portefeuille scandinave avec la cession de Halmstad en août.

L'activité locative est restée solide en 2012, avec l'ouverture du premier Apple Store et de la première boutique Sephora en Suède à Täby Centrum, tandis qu'Hamley's ouvrait également son premier magasin en Suède à Nacka Forum. La commercialisation de Mall of Scandinavia a quant à elle démarré en 2012 et attire d'ores et déjà l'attention des enseignes premium et internationales.



Le premier Apple Store en Suède, au Täby Centrum.

### 9

CENTRES  
COMMERCIAUX

### 52

MILLIONS DE  
VISITES PAR AN

### VISITES EN MILLIONS

10,8	Jumbo
10,2	Täby Centrum
6,8	Fisktorvet
6,7	Solna Centrum
6,4	Nacka Forum



Donau Plex a bénéficié d'une rénovation complète, livrée en 2012.



MARKUS PICHLER  
Directeur Général, Autriche

*“L’année 2012 a été une année record pour les actifs autrichiens du Groupe. Ainsi, le chiffre d’affaires des commerçants de Donau Zentrum a bondi de 8,3 %.”*



## AUTRICHE

L’année 2012 représente une nouvelle année exceptionnelle en termes d’activité locative pour le portefeuille autrichien : Donau Zentrum a accueilli les premiers magasins Aldo et Inglot d’Autriche. Thomas Sabo s’est ouvert à Aupark et Pull & Bear a ouvert les portes de sa première boutique autrichienne à Shopping City Süd.

La majeure partie d’un grand programme de rénovation au Shopping City Süd a été finalisée fin 2012. Une extension-rénovation de 79 millions d’euros a été lancée à Aupark pour une livraison attendue en 2015. Un réaménagement complet de Donau Plex, le complexe de loisirs de Donau Zentrum composé de boutiques et de cinémas nouvelle génération, a été terminé fin 2012 – ces grands travaux concernaient l’ensemble de la structure, de la façade et de la décoration intérieure ainsi que la mise en place d’une nouvelle offre de commerces et le réaménagement des 13 écrans de cinéma existants incluant l’introduction de la technologie IMAX®.

### VISITES EN MILLIONS

<b>23,2</b>	Shopping City Süd
<b>18,0</b>	Donau Zentrum
<b>12,5</b>	Aupark

**3**  
CENTRES COMMERCIAUX

**54**  
MILLIONS DE VISITES  
PAR AN



## PAYS-BAS

En 2012, après la rationalisation réussie de ses activités aux Pays-Bas grâce à un ambitieux programme de cession, le Groupe s'est concentré sur le développement et la consolidation de ses principaux actifs existants. D'importants projets de rénovation ont été lancés pour Leidsenhage et Amstelveen, en étroite collaboration avec les autorités municipales.

La différenciation par les enseignes premium s'est confirmée en 2012. À Amstelveen, le dynamisme de la commercialisation a permis l'ouverture de la première boutique Nespresso du pays dans un centre commercial et celle d'un « Bose experience centre », également pour la première fois aux Pays-Bas. Primark permettra un fort accroissement de la fréquentation de Zoetermeer lorsque la boutique ouvrira ses portes en 2013. Une boutique Vapiano ouvrira également à Rotterdam Plaza en 2013.



JOHN VAN HAAREN  
Directeur Général, Pays-Bas

*“En 2012 le Groupe s’est concentré sur l’amélioration du portefeuille existant. Les grands projets d’extension et de rénovation de Leidsenhage et Amstelveen vont accroître davantage leur attractivité, pour que les enseignes premium internationales se développent aux Pays-Bas.”*

### VISITES EN MILLIONS

- 10,3** Citymall Almere
- 9,6** Stadshart Amstelveen
- 8,9** Zoetermeer
- 6,1** Vier Meren

**5**  
CENTRES COMMERCIAUX

**35**  
MILLIONS DE VISITES  
PAR AN



L'opportunité de goûter à une variété de mélanges dans la boutique Nespresso d'Amstelveen.

# Ils dirigent les centres Unibail-Rodamco



**LABÈGE 2**  
Labège 2  
Olivier ADER



**Alma**  
Rennes Alma  
Gaëlle AUBREE



**l'usine**  
Usine Mode & Maison  
Éléonore BALOUD



**BAB2**  
Bab2  
Stéphane BRIOSNE



**CARROUSEL**  
Carrousel du Louvre  
and Galerie Gaité  
Alexandra CADET



**BAY 2**  
Bay1 and Bay2  
Olivier DELAMARRE



**COVIMAR**  
Confluence  
Jérémy DESPRETS



**4 TEMPS** **cnit**  
Quatre temps – CNIT  
Nicolas KOZUBEK



**Mériadeck**  
Mériadeck  
Thierry DUSSAUZE



**Côté Seine**  
Côté Seine  
Martine ESCRIVANT



**cité europe**  
Cité Europe et UCOS  
Bertrand GAILLARD



**TOISON D'OR**  
Toison d'Or  
Matthieu GAILLY



**ROSNY 2**  
Rosny 2  
Anne-Laure DURY



**Rivétoile**  
Rivétoile  
Élisabeth LAPEYRE



**PLACE D'ARC**  
Place d'Arc  
Maxence LELLOUCHE



**Carré Sénart**  
Carré Sénart  
Véronique MARGERIE



**Nicetoile**  
Nicetoile  
Sébastien MERCIER



**Parly2**  
Parly 2  
Dusan MILUTINOVIC



**SOUEST**  
So Ouest  
Nelly PAIS



**LA PART DIEU**  
La Part Dieu  
Jean-Philippe PELOU



**Les boutiques du Palais**  
Les boutiques du Palais  
Pascal REUNGOAT



**Vélizy 2**  
Vélizy 2  
Frédéric SALETES



**ULIS 2**  
Ulis 2  
Côme SIMPHAL



**Forum des Halles**  
Forum des Halles  
Alexis VERON



**DOCKS**  
Docks Vauban  
Karl TAILLEUX



**VILLENEUVE 2**  
Villeneuve 2  
Jonathan TOULEMONDE



**Docks 76 and Saint Sever**  
Docks 76 and Saint Sever  
Philippe VARIN



**Shopping City Süd**  
Shopping City Süd  
Anton CECH



**aupark**  
Aupark  
Rudolf KUCIAK



**DONAU ZENTRUM**  
Donau Zentrum  
Michael MALE

FRANCE    PAYS SCANDINAVES    ESPAGNE    PAYS-BAS    AUTRICHE    EUROPE CENTRALE



**Fisketorvet**  
Jacob BANNOR



**NACKA FORUM**  
Louise BERGQVIST



**TÄBYC**  
Täby Centrum  
Christoffer LIND



**EUROSTOP**  
Arninge Centrum,  
Eurostop Örebro  
Malin LINDE



**Solna Centrum**  
Caroline REDMAN



**NOVA LUND**  
Nova Lund  
Mattias STOCK



**Parquesur**  
Enrique BAYON



**Sevilla Factory**  
Martin BURGO



**Albacenter**  
Inmaculada CASAPONSA



**Splau**  
Splau  
Katherine CORWITH



**El Faro**  
Iago DIAZ



**Las Glóries**  
Joaquín FERNÁNDEZ



**La Maquinista**  
Victor GARCIA



**Equinoccio**  
Fernando GARCIO



**Barnasud**  
Alexandra GODIA



**Los Arcos**  
Alvaro GUERRERO



**La Vaquada**  
Sebastián HERRERO



**Bonaire**  
Bonaire  
Germán LÓPEZ



**Habaneras**  
Sofia OLAVARRIA



**Bahía Sur**  
Ernesto PARDO



**Vallsur**  
Noemi PASCUAL



**Garbera**  
Nuria VEGAS



**Centrum Chodov**  
Marcela HRDLICKOVA



**Galeria Mokotów**  
Paweł KLIMCZAK



**ccm**  
Centrum Cerný Most  
Zdenka JAKSIC



**ARKADIA**  
Arkadia & Wilenska  
Anthony VESIN



**Zoetermeer and Leidsenhage**  
Monique VAN GEEMERT



**amstlvn**  
Amstelveen  
Ben VERHEIJEN



**Vier Meren**  
Doris SLEGTENHORST



**Citymall Almere**  
Allard STEENBEEK

# Bureaux

Le portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco, qui représente 13 % de la valeur du Groupe, se concentre sur les actifs de premier plan situés aux meilleurs emplacements des quartiers financiers de Paris et de La Défense. Le Groupe investit systématiquement dans les actifs d'excellence en termes d'architecture, de design et de certifications environnementales.

Unibail-Rodamco n'est pas un propriétaire de bureaux à long terme. La stratégie du Groupe vise à développer, louer et céder l'actif une fois qu'il atteint sa maturité.

En 2012, le Groupe a ainsi vendu la Tour Oxygène à Crédit Agricole Assurances et à la Caisse des Dépôts pour un rendement initial net de 5,9 %.

En 2012 Société Générale aux Villages et Louis Vuitton au 34-36 Louvre constituent les principales signatures.

Unibail-Rodamco s'est consacré à comprendre et définir les défis posés au quotidien par la vie professionnelle moderne afin de proposer des espaces innovants et uniques – permettant aux entreprises d'être plus rapides, plus connectées et de travailler de manière plus collaborative. La stratégie du Groupe place systématiquement les utilisateurs finaux au cœur du développement des bureaux.

369 414

M<sup>2</sup> GLA  
DANS L'ENSEMBLE  
DU PORTEFEUILLE  
EN FRANCE



JEAN-MARIE TRITANT  
Directeur Général Centres  
Commerciaux et Bureaux, France



Capital 8, situé dans le triangle d'or parisien, près du Parc Monceau.

14  
ACTIFS EN  
FRANCE

# Le Nouvel Art de Travailler

## Le défi

Améliorer le bien-être des employés afin de :

- Faire diminuer le stress au travail ;
- Permettre une meilleure communication entre les collaborateurs et les différents services, sans renoncer à l'efficacité du bâtiment.

## L'approche d'Unibail-Rodamco

Étudier systématiquement les différents points de contact entre l'employé et le visiteur d'une part, et le bâtiment d'autre part, afin d'éliminer le stress quotidien liée à la vie professionnelle moderne.



1

Une arrivée reposante, grâce à la mise à disposition d'informations adéquates sur le bâtiment, ses différents accès et un schéma de déplacement.

2

Une entrée conçue comme celle d'un grand hôtel, à l'ambiance à la fois studieuse et zen, visant à créer une rupture avec le monde extérieur.

3

Des espaces ouverts, pluriels, poly-sensoriels conçus pour le bien-être et la coopération entre les employés.

4

Un ensemble complet de services innovants et personnalisés pour chaque employé.

5

Des innovations pour tous, à l'intérieur comme à l'extérieur du bâtiment.

Une approche pionnière  
centrée sur l'utilisateur  
des bureaux.

# Congrès & Expositions

VIPARIS, la division Congrès & Expositions d'Unibail-Rodamco, bénéficie d'un positionnement, d'une taille et d'une envergure de dimensions internationales.

Les congrès internationaux affichent toujours de solides performances, avec une hausse de 30 % du chiffre d'affaires depuis 2008 (création de VIPARIS), grâce à des événements comme le congrès EAU<sup>1</sup> et le congrès ERA-EDTA<sup>2</sup>.

L'année 2012 a été une année record pour les salons, avec une activité largement soutenue par des événements emblématiques comme le Mondial de l'automobile de Paris, le plus grand salon au monde en nombre de visites avec **1,23 million de visiteurs** en 2012, et la Foire de Paris, qui a attiré **681 200 visiteurs** en 2012, soit une progression de **4 %** par rapport à l'année dernière.

2012 a été marquée également par le salon Intermat, qui se tient tous les trois ans. C'est le troisième plus grand salon au monde consacré aux équipements et aux techniques utilisés dans les secteurs du bâtiment et de l'ingénierie civile. Il s'est tenu à Paris Nord Villepinte et a attiré 200 000 visiteurs et 1 350 exposants – un record pour le salon.



Le Mondial de l'automobile de Paris, le plus grand salon du monde en nombre de visites.



RENAUD HAMAIDE  
**Directeur Général**  
**Congrès et Expositions France**

1. Association européenne d'urologie.

2. Association européenne de néphrologie – Association européenne de dialyse et de transplantation.



31

NOUVEAUX SALONS  
+10 % vs 2011

463

ÉVÉNEMENTS  
D'ENTREPRISE

305

SALONS

130

CONGRÈS

898

ÉVÉNEMENTS  
EN 2012

10

LIEUX

87%\*

DE PRÉ-RÉSERVATIONS  
POUR 2013

Chirurgie en direct lors du congrès EAU.



La Foire de Paris est le plus grand salon de ce genre en Europe – il est centré sur la maison, l'environnement, le divertissement, le bien-être et les cultures du monde.

En seulement trois mois, 250 000 visiteurs se sont rendus à l'exposition Toutankhamon à la Porte de Versailles, démontrant la popularité de nouvelles expositions originales et différenciantes.

VIPARIS applique la même stratégie que le Groupe, en investissant pour améliorer son portefeuille d'actifs existants. Le Palais des Congrès a ainsi bénéficié d'une nouvelle décoration intérieure et d'illuminations extérieures spectaculaires, inspirées de la Tour Eiffel.

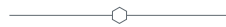
\* Au 31 décembre 2012.



Le développement durable fait partie intégrante de la stratégie du Groupe. La Tour Majunga située à la Défense près de Paris livrée en 2014, est la première tour de bureau de grande hauteur (IGH) en Europe certifiée HQE BBC<sup>1</sup> et BREEAM “Excellent”.

<sup>1</sup> BBC : bâtiment basse consommation.

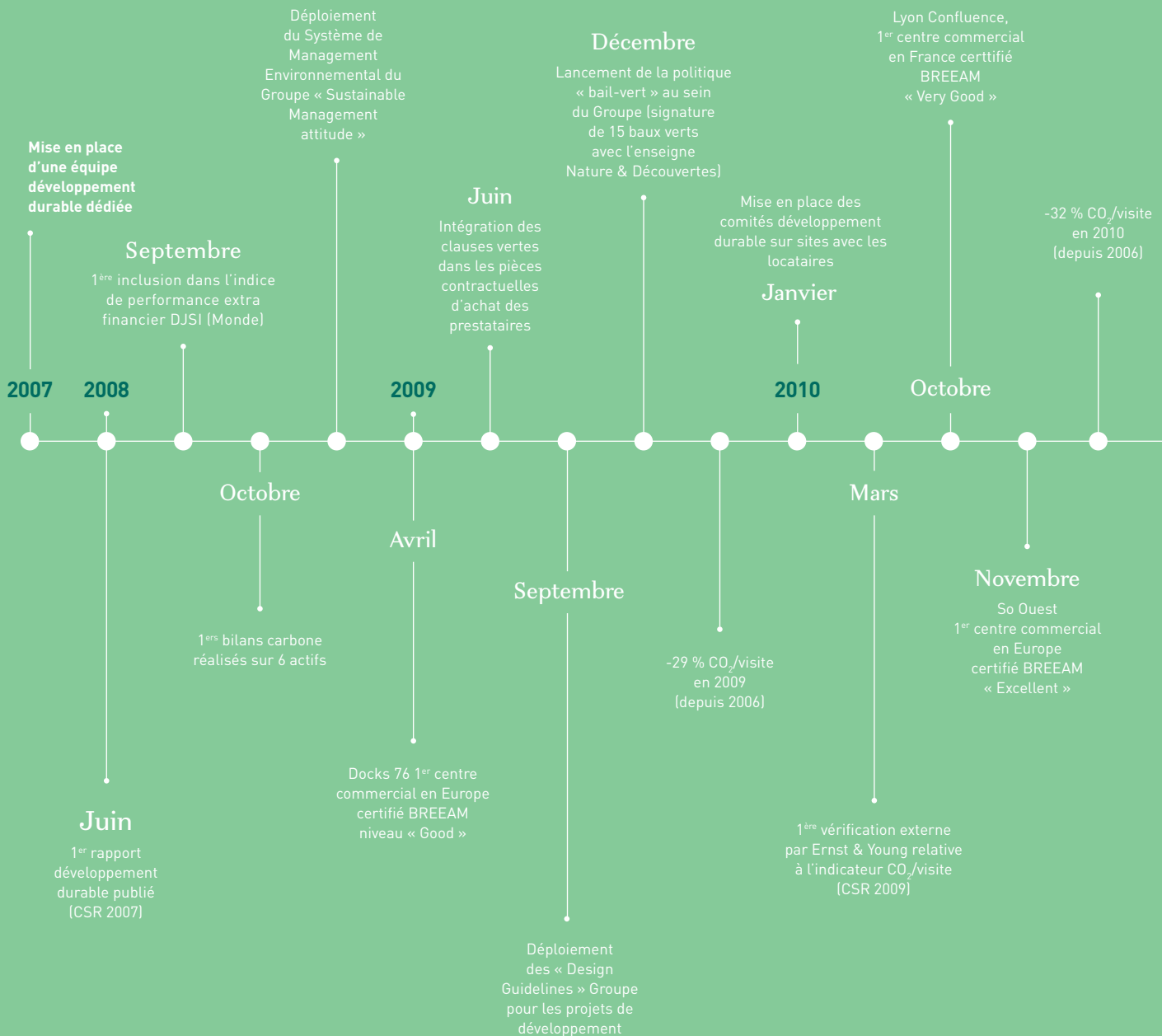
DÉVELOPPEMENT DURABLE

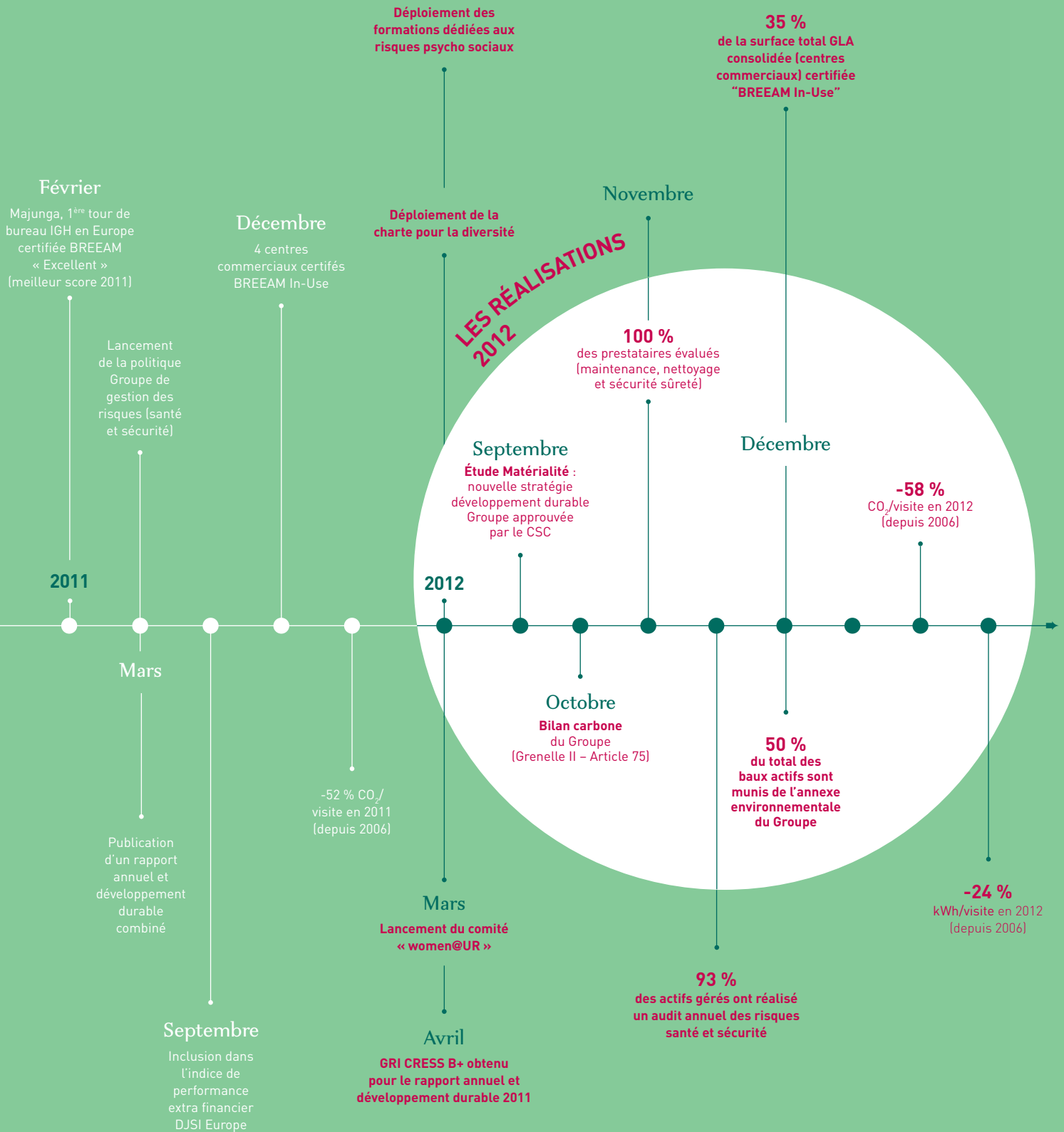


*Une création  
de valeur durable  
au quotidien*

# Unibail-Rodamco et le développement durable

Depuis 2007, leader et innovant

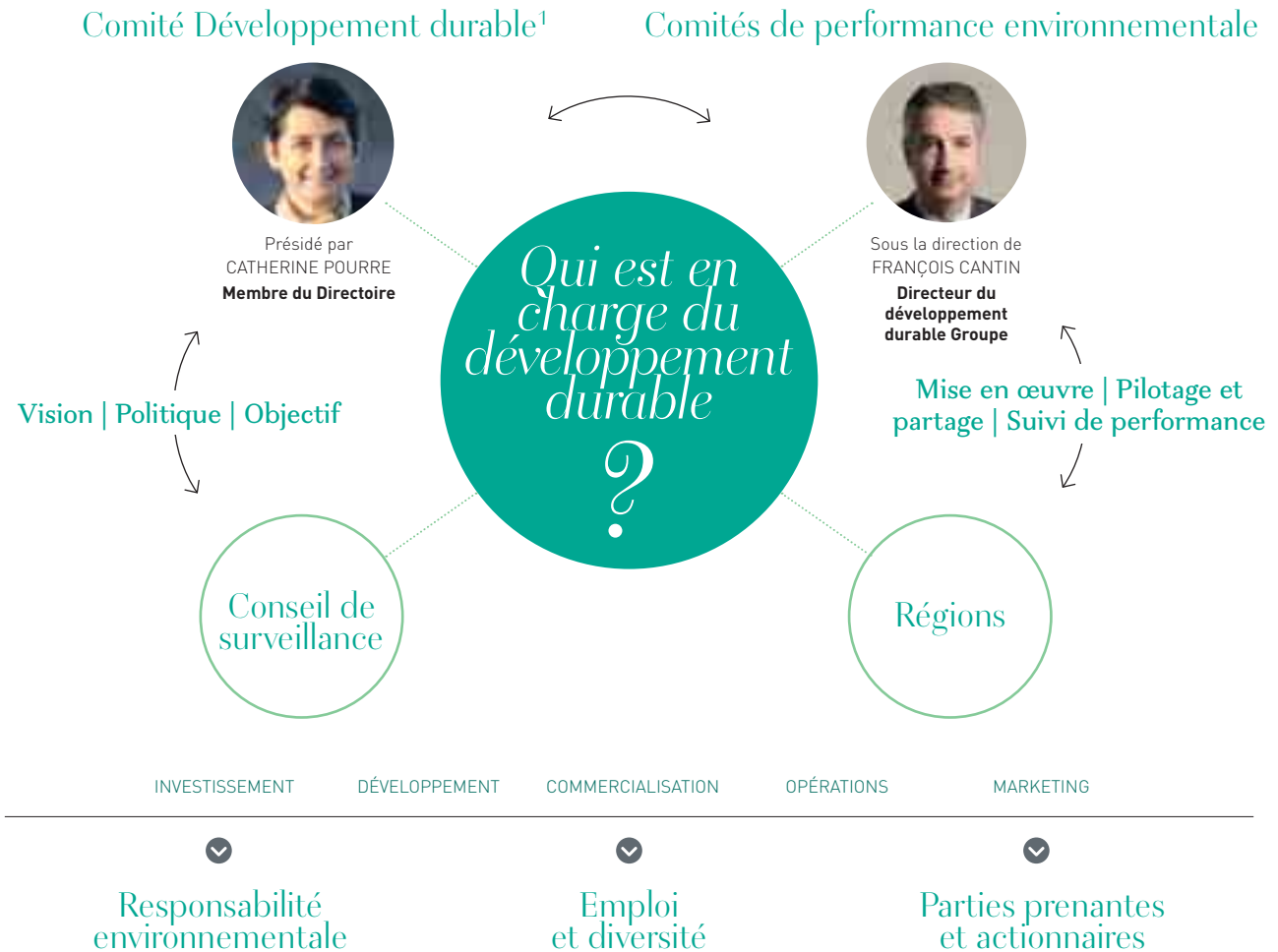




# Une gouvernance transparente

Le Comité Développement Durable de l'entreprise (CSC) définit la stratégie de développement durable, fixe des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux et suit les résultats obtenus. Ce comité est présidé par Catherine Pourre, Membre du Directoire en charge du développement durable ; tous ses

membres, à l'exception d'un seul, sont directement rattachés au Président du Directoire. Le comité a approuvé, en septembre 2012, les conclusions de l'étude de matérialité réalisée par un tiers indépendant, permettant ainsi au Groupe de revisiter sa stratégie à horizon **2020**.



<sup>1</sup> Christophe Cuvillier, membre du Directoire, Directeur Exécutif Opérations / Olivier Bossard, Directeur Général Développement du Groupe / Simon Orchard, Directeur Général pour l'Espagne / Pablo Nakhlé-Cerruti, Directeur de la Communication et des Relations Institutionnelles du Groupe / François Cantin, Directeur de l'Ingénierie immobilière et du Développement durable du Groupe (PMPS).

# Solide performance : Environnement, Social et Gouvernance

## ENVIRONNEMENT, SOCIAL ET GOUVERNANCE CLASSEMENTS ET INDICES



Depuis 2008  
(Monde)  
Depuis 2011  
(Europe)



Depuis 2005



ESG Leaders  
Depuis 2011



Depuis 2011



Depuis 2010



« Green Star »  
Depuis 2011

## CONFORMITÉ AVEC LES PRINCIPAUX STANDARDS DE REPORTING



GRI B+  
depuis Rapport  
Annuel 2011



Pour le Rapport  
Annuel 2011



Pour le Rapport  
Annuel 2011



# *Des enjeux matériels pour soutenir la création de valeur*

---

Depuis 2007, Unibail-Rodamco a élaboré une stratégie de développement durable complète et ambitieuse, et a démontré sa capacité à réussir dans tous les domaines. Des résultats remarquables ont été atteints, dépassant même les objectifs à long terme initiaux fixés pour la période 2006 à 2016. En 2012, le Groupe a considéré que le moment était venu de repenser sa vision en matière de développement durable, et a donc confié à Upstream Sustainability Services, au sein de Jones Lang LaSalle, le soin de réaliser une étude de matérialité de sa stratégie. Cette étude de Matérialité a permis au Groupe de :

- ⇒ Comprendre les impacts, les risques et les opportunités afin de fixer les priorités ;
- ⇒ Définir une nouvelle vision développement durable à horizon 2020 (en accord avec le calendrier de la nouvelle législation européenne) ;
- ⇒ Hiérarchiser les sujets les plus matériels, définissant des objectifs à court et à long terme ;
- ⇒ Construire une stratégie en matière de développement durable axée sur les thématiques les plus importantes pour le secteur immobilier, et surtout pour le modèle économique, les activités et le portefeuille d'Unibail-Rodamco ;
- ⇒ Donner les outils nécessaires aux collaborateurs d'Unibail-Rodamco afin qu'ils puissent transmettre clairement auprès des parties prenantes la vision et les priorités du Groupe.

Les conclusions de cette étude ont permis de définir de nouvelles priorités, comme le montre le graphique à droite. Les nouveaux objectifs sont annoncés dans le Rapport Financier 2012, page 100. Ils correspondent aux résultats des tests de matérialité approuvés par le Directoire.



# Thèmes matériels impactant la création de valeur<sup>(1)</sup>

(1) Étude de matérialité issue de 6 tests menés en 2012  
par Jones Lang LaSalle

8 THÈMES MAJEURS À FORT IMPACT IDENTIFIÉS



# Relier la vision et les priorités avec la stratégie du Groupe

---

La nouvelle stratégie de développement durable d'Unibail-Rodamco est désormais structurée autour des conclusions de l'étude de Matérialité qui a révélé les opportunités business et a regroupé les objectifs en quatre domaines stratégiques. Les ambitions du Groupe ont été redéfinies pour fixer des objectifs pertinents à partir de 2012 (nouvelle année de référence) :

- ➔ **Énergie et carbone** : réduire l'intensité carbone (émissions de CO<sub>2</sub>/visite) dans les centres commerciaux gérés d'au moins 30 % entre 2012 et 2020 ;
- ➔ **Certification des bâtiments** : obtenir la certification « BREEAM In-Use » d'ici 2016 pour au moins 80 % du portefeuille (en m<sup>2</sup>) de commerces gérés par le Groupe avec au minimum le niveau « Very Good » pour la partie « Management » ;
- ➔ **Locataires** : porter à plus de 90 % le taux de baux verts pour l'ensemble du portefeuille existant de commerces et de bureaux d'ici 2016 ;
- ➔ **Bien-être des communautés** : collaborer avec les autorités locales pour lancer des actions environnementales ou sociales spécifiques dans chaque centre commercial géré par le Groupe d'ici 2016 ;
- ➔ **Développement économique local** : élaborer une méthodologie permettant de mesurer l'impact économique et social des actifs du Groupe ;
- ➔ **Employés** : lancer de nouvelles initiatives pour renforcer le leadership des femmes au sein du Groupe.

-  
DES COLLABORATEURS  
MOTIVÉS ET ENGAGÉS  
AU SERVICE DU  
CHANGEMENT  
-

EMPLOYÉS

BIEN-ÊTRE DES  
COMMUNAUTÉS LOCALES  
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE  
LOCAL

-  
CONTRIBUER  
À LA PROSPÉRITÉ  
ÉCONOMIQUE LOCALE  
-

## Nos piliers

-  
L'INNOVATION  
AU SERVICE  
DE LA RÉSILIENCE  
DES BÂTIMENTS  
-

CERTIFICATION DES BÂTIMENTS

ÉNERGIE ET CARBONE

CONNECTIVITÉ ET TRANSPORTS

-  
PERMETTRE AUX  
LOCATAIRES ET AUX  
CLIENTS DE PRENDRE  
LES MEILLEURES  
DÉCISIONS DURABLES  
-

LOCATAIRES

VISITEURS ET CLIENTS

# Des collaborateurs motivés et engagés au service du changement

Nos collaborateurs sont nos principaux atouts,  
ils sont la clé de notre succès

## QUELQUES-UNES DES RÉALISATIONS DE 2012 :

### ▶ **UNIVERSUM**

Pour la seconde année, Unibail-Rodamco a été reconnue comme la première société en France pour les opportunités de leadership offertes aux jeunes diplômés recrutés.

▶ **28 NOUVEAUX PROGRAMMES DE FORMATION** ont été organisés par l'Academy UR en ligne avec les nouvelles stratégies du Groupe – telles le label 4 étoiles, de nouveaux programmes Leasing, « Iconic Shopping » et « Dining Experience ».

▶ En 2012, le nombre d'heures de formation par employé a augmenté de **18 heures à plus de 20 heures** par personne.

▶ En 2012, un projet de mise en place d'une **base de données Ressources Humaines** a été lancé en République Tchèque et aux Pays-Bas, un pas important dans son déploiement à travers tout le Groupe.

▶ De nouveaux objectifs de performance ont été mis en place pour chaque Directeur de Centre Commercial ainsi que pour le Marketing Digital, atteignant des résultats remarquables en 2012.

▶ Un nouvel outil de suivi a été mis en place par les équipes Leasing du Groupe qui identifie les buts et réalisations en adéquation avec des KPIs prédéterminés.





women@UR

- Des initiatives afin d'améliorer l'intégration des jeunes diplômés dans le European Graduate Program (EGP) ont été déployées en 2012. Un mentor est maintenant affecté à chaque jeune diplômé, et depuis trois ans tous les EGP participent à un programme d'intégration qui inclut des activités de team building tel un tournoi de football et de nombreuses études de cas.
- En 2012, **Women@UR** a été lancé – un réseau de femmes dont le but est de les aider à prendre des positions de leader, et où les femmes en position senior parrainent des juniors. Un programme de leadership spécialement dédié a été créé et proposé en collaboration avec McKinsey.

*“Le réseau de parrainage est un moyen de plus en plus populaire de faire progresser la carrière des femmes au sein des sociétés.”*

**Delphine Merle**, Présidente du réseau.



# Contribuer à la prospérité économique locale

## Développement économique local

### CRÉER DE LA VALEUR SUR NOS ACTIFS CONTRIBUE À L'ÉCONOMIE LOCALE

Avec 7 milliards d'euros de projets et un portefeuille géré évalué à 29,3 milliards d'euros à fin décembre 2012, Unibail-Rodamco leader au sein du secteur agit comme un acteur local clé.

Chaque actif du Groupe joue un rôle important et contribue au développement économique et social local :

- **Moteur économique** : emploi direct grâce à la construction et aux dépenses d'exploitation, emploi indirect grâce aux ventes et aux activités des locataires, aux activités des fournisseurs, aux impôts et taxes locales ;
- **Aménagement du territoire** : désenclavement, architecture emblématique et reconversion de friches industrielles ;
- **Intégration sociale** : services proposés aux visiteurs, associations caritatives, partenariats avec les communautés, lieux offrant une expérience unique (événements, divertissement, shopping, etc.).



Parquesur, Espagne.



Moment de détente à Täby Centrum.



Carré Sénart, France.

DATE D'OUVERTURE  
**28 AOÛT**  
**2002**



## CARRÉ SÉNART: 10 années de contributions à l'économie locale

INVESTISSEMENT TOTAL  
(millions €)

**162**

TOTAL GLA (m<sup>2</sup>)

**118 600 m<sup>2</sup>**

NOMBRE DE BOUTIQUES

**137**

+ cinéma  
multiplex

ZONE DE CHALANDISE

habitants 0-30 min  
(millions)

**2,1**

NOMBRE DE VISITES

2012 (millions)

**14,7**

DÉVELOPPEMENT

DURABLE

**1<sup>er</sup>**

**centre commercial**

en Europe certifié  
« BREEAM In-Use »  
double « Very Good »

ACHATS DES CLIENTS AU SEIN  
DES ENSEIGNES (€)

**3,6 milliards**

Total des ventes des locataires  
[CA cumulé 2002 - 2012]

ACHATS AUPRÈS DES  
PRESTATAIRES (€)

**42,5 millions**

Total des charges de fonctionnement  
(opex) et gros entretiens (capex)  
[cumulé 2002 - 2012]

TAXE FONCIÈRE (€)

**11,6 millions**

Total taxe foncière payée  
[cumulé 2002 - 2012]

EMPLOI DIRECT SUPPORTÉ

**2 069\***

Emploi indirect des locataires (1 997),  
achat de prestations auprès des  
prestataires (66)\*\* et emploi direct  
des salariés Unibail-Rodamco dans  
le cadre de la gestion du site (6)\*\*  
[Emplois 2012]

\* Nos occupants : locataires et prestataires au travers de leurs activités.

\*\* Emplois temps plein [ETP] contractuels des prestations de maintenance,  
sécurité & sûreté et nettoyage.

## Bien-être des communautés locales

### SANTÉ ET SÉCURITÉ : UNE ATTENTION PARTICULIÈRE POUR LE BIEN ÊTRE DE TOUS

Unibail-Rodamco est fortement sensibilisé et mobilisé en faveur de la santé et de la sécurité de ses salariés, clients, locataires, fournisseurs, sous traitants et communautés locales. Le Groupe a élaboré une politique interne globale de management des risques pour garantir la bonne gestion de ces risques et les limiter.

En 2012, un auditeur tiers indépendant chargé d'évaluer les risques relatifs à la santé et sécurité a été nommé dans chaque pays où le Groupe est implanté. Chaque actif a réalisé un audit annuel des risques : un plan d'action personnalisé est mis en œuvre afin d'améliorer la qualité de la maîtrise des risques 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, la légionellose, les équipements techniques potentiellement dangereux ainsi que l'amiante.



DES ACTIFS GÉRÉS MUNIS D'UN  
AUDIT ANNUEL DES RISQUES

### CRIME ET SÉCURITÉ : UNE VIGILANCE QUOTIDIENNE POUR DES LIEUX ACCUEILLANTS

Le niveau de fréquentation élevé des actifs au sein du Groupe requiert un engagement permanent afin offrir des lieux sécurisés et accueillants pour la meilleure expérience client. Ceci est rendu possible grâce notamment :

- aux formations spécifiques délivrées aux équipes des prestataires ;
- à l'utilisation des meilleurs équipements et technologies en matières de sécurité ;
- aux partenariats spécifiques avec les autorités locales.

## SO OUEST, un partenariat dynamique avec les prestataires et les autorités locales

### ÉQUIPE DE SÉCURITÉ

15

Nombre d'agents de sécurité  
(Employés temps plein - 2012)

### FORMATION À L'ACCUEIL

931

Heures de formation délivrées aux équipes de nos prestataires pour l'accueil des visiteurs (sécurité, nettoyage et maintenance)

### CAMÉRAS

127

Nombre de caméras installées dans les parties communes reliées au PC sûreté





## Mécénat



Un partenariat a été signé entre E2C et Carré Sénart pour donner l'opportunité aux jeunes de 18 à 25 ans, de milieux défavorisés, d'effectuer un stage dans une des 136 enseignes du centre.

**4 183 285 €**

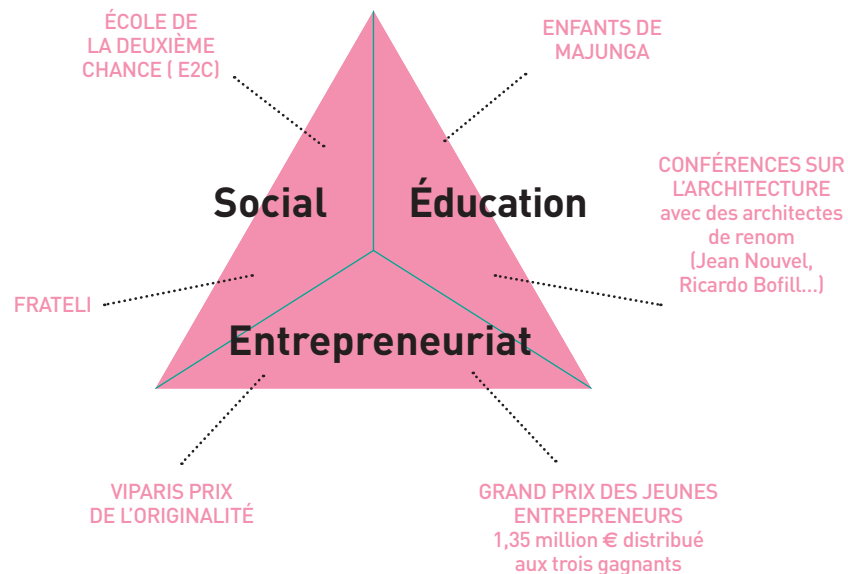
dons en espèces  
et en nature en 2012

**+44 %**

en espèce comparé  
à 2011

**397**

actions caritatives locales



CERTAINS PARTENAIRES DU GROUPE :



croix-rouge française



# L'innovation au service de la résilience des bâtiments

## Certification des bâtiments



Transport & connectivité



Parking intelligent



Architecture iconique



Meilleurs matériaux



Énergie renouvelable



Flexibilité des bâtiments



Efficacité énergétique



Polysensorialité



Design sonore









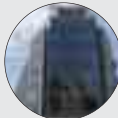










Confort

La stratégie du Groupe en matière de nouveaux projets est centrée sur la création de valeur et le développement durable sur le long terme, en proposant des actifs attractifs, flexibles et bénéficiant d'une excellente accessibilité. Unibail-Rodamco se préoccupe autant du rendement financier de ses projets que de leur conformité avec les standards environnementaux les plus exigeants (reconnu notamment par l'obtention de scores élevés suivant la certification BREEAM). Le confort et le design sont désormais des facteurs très importants pour les utilisateurs. Unibail-Rodamco répond à ces attentes en développant une nouvelle génération de centres commerciaux et de bureaux qui offrent une architecture et un design de premier plan, un large panel de services ainsi que des espaces très accueillants.



## Certification des bâtiments : une performance élevée

### ACTIFS EXISTANTS ET « BREEAM IN-USE »

	Centres commerciaux						Bureaux
2012	 Very Good	 Very Good	 Very Good	 Excellent	 Very Good	 Very Good	 Adenauer siège social Unibail-Rodamco Excellent
	 Very Good	 Very Good	 Very Good	 Very Good	 Very Good	 Excellent	
2011	 Good	 Good	 Very Good	 Very Good			

Malgré la diversité de son portefeuille (taille, âge et localisation), une politique de développement durable claire et un Système de Management Environnemental (SME) efficace ont permis à Unibail-Rodamco d'atteindre un niveau de performance environnementale

élevé pour chaque actif géré. La qualité du management et des actifs a été reconnue par les hauts niveaux de performance atteints dans le cadre des certifications « BREEAM In-Use » obtenues depuis 2011.



### PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ET BREEAM

	Centres commerciaux			Bureaux
2013 2014	 Very Good S1 2013 <sup>1</sup>	 Very Good S2 2013 <sup>1</sup>	 Very Good S2 2014 <sup>1</sup>	Majunga Excellent H2 2014 <sup>1</sup> 
2012	 Very Good	 Very Good	 Excellent	Issy Guynemer Excellent 
2009 2010	 Good	 Very Good		Tour 02 Very Good 

<sup>1</sup> Livraison des projets.

## Mesurer l'empreinte carbone pour atténuer l'impact sur le climat

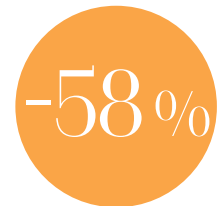
Unibail-Rodamco a atteint une réduction de 58 % de ses émissions de CO<sub>2</sub> par visite, cumul à périmètre constant depuis 2006 (périmètre de calcul correspondant aux émissions liées à la consommation d'énergie des actifs gérés).

Pour développer la stratégie carbone du Groupe, le bilan carbone permet de mieux comptabiliser l'ensemble des émissions d'activité et d'identifier les responsabilités des différents acteurs. En 2012, l'évaluation de l'empreinte carbone totale du Groupe a été réalisée afin de définir une méthodologie : le périmètre pertinent et la composition du bilan carbone pour le secteur immobilier.

Le bilan carbone d'Unibail-Rodamco comprend : • le portefeuille d'actifs (100 % des centres commerciaux et des bureaux gérés) ; • les activités support du siège social du Groupe et ses employés (100 % des activités du siège) ; • les projets de développement livrés dans l'année.

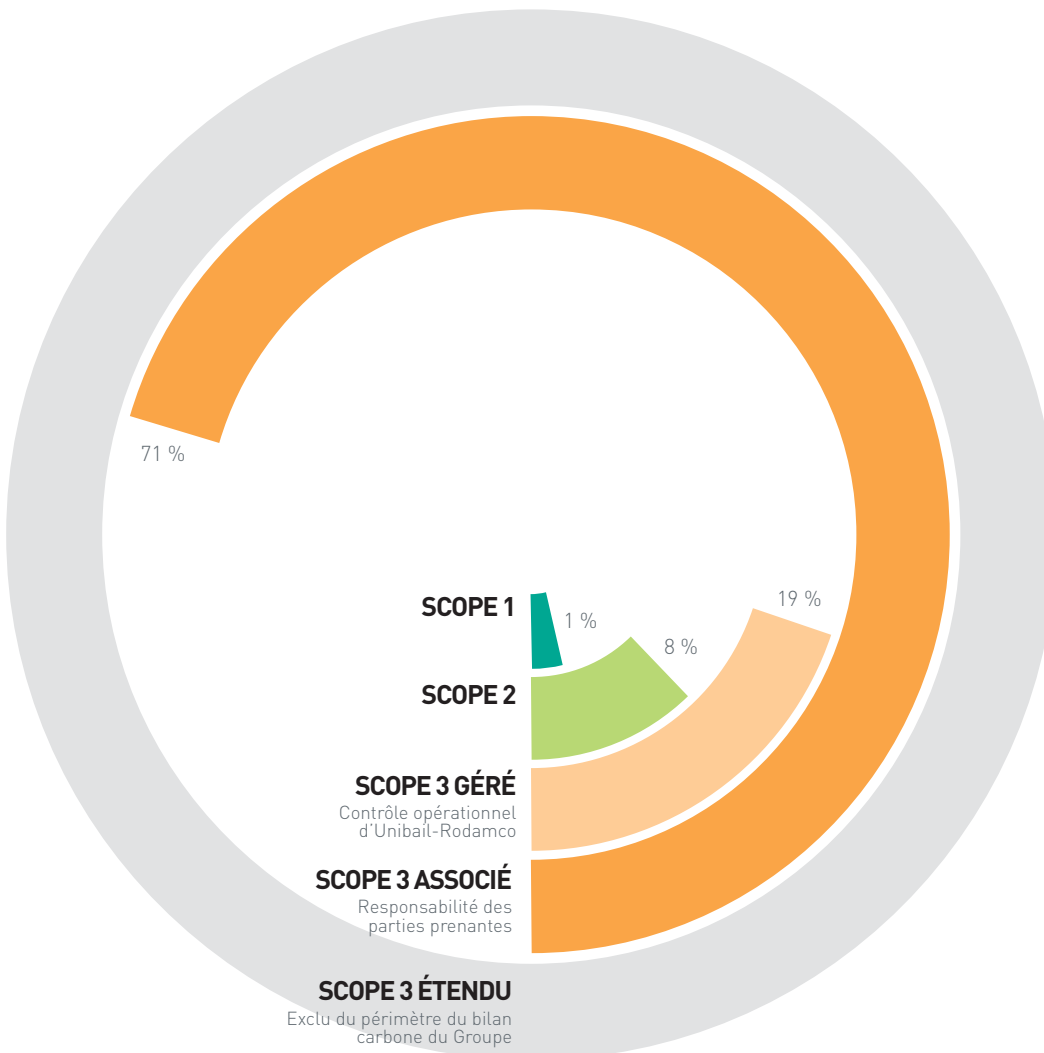
Pour illustrer précisément les activités du Groupe, notamment ses interactions avec les parties prenantes, le Scope 3 est segmenté en trois sous-divisions :

1. **Scope 3 géré**, Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco ;
2. **Scope 3 associé**, Responsabilité des parties prenantes ;
3. **Scope 3 étendu**, Exclu du périmètre du bilan carbone du Groupe.



CO<sub>2</sub>/VISITE  
DEPUIS 2006

DÉCOMPOSITION DU BILAN CARBONE DU GROUPE



**SCOPE 1**

Émissions directes des sources fixes de combustion (consommations de gaz et de fioul), et émissions directes fugitives (fuites de fluides frigorigènes)

**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 indirectes décomposées en 3 sous-divisions

**SCOPE 3 GÉRÉ**

Part du Scope 3 relevant du contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco

**SCOPE 3 ASSOCIÉ**

Part du Scope 3 relevant de la responsabilité des parties prenantes

**SCOPE 3 ÉTENDU**

Part du Scope 3 exclue du périmètre du bilan carbone du Groupe

DATE D'OUVERTURE  
**9 Novembre**  
**2005**

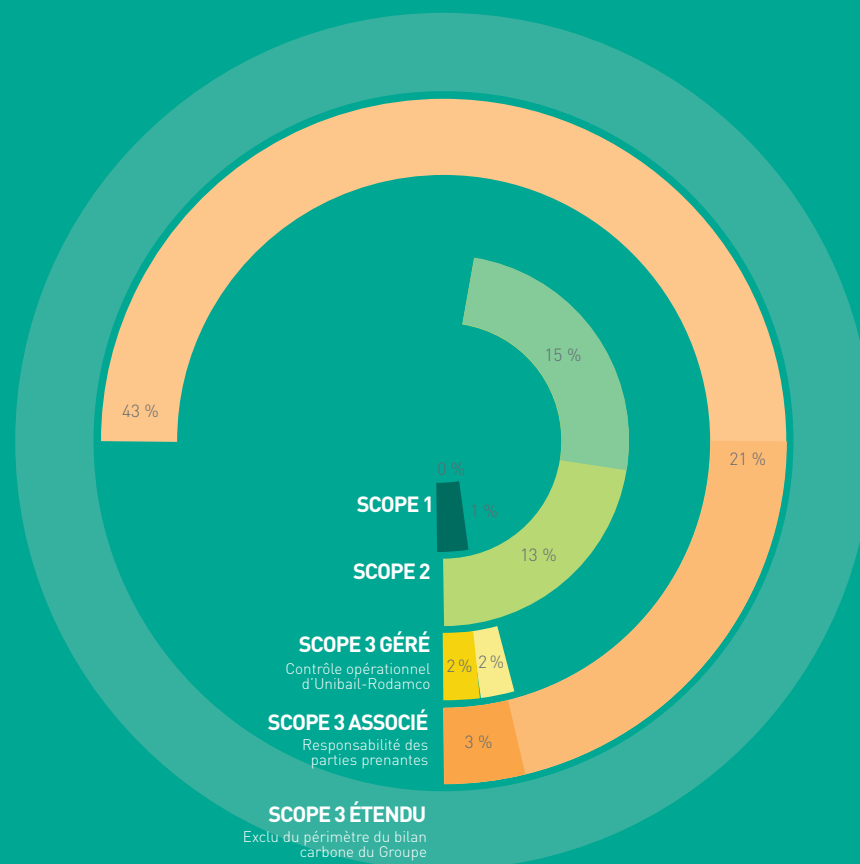


## Zoom carbone du centre commercial Centrum Chodov

TOTAL GLA (m²)  
**58 500 m²**

NOMBRE DE BOUTIQUES  
**213**

NOMBRE DE VISITES  
(millions)  
**12,9**



### SCOPE 1

**0 %**  
Combustion sur site de gaz et de fioul

**1 %**  
Fuites de fluides frigorigènes

### SCOPE 2

**15 %**  
Consommation d'électricité dans les parties communes

**13 %**  
Chauffage et climatisation centralisés achetés aux réseaux urbains

### SCOPE 3 GÉRÉ

**2 %**  
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 amont de l'énergie consommée par les parties communes

**2 %**  
Gestion et traitement des déchets

### SCOPE 3 ASSOCIÉ

**43 %**  
Déplacements amont des clients et des visiteurs

**21 %**  
Consommation d'électricité des locataires (production, transport et distribution)

**3 %**  
Déplacement domicile-travail des employés travaillant sur site (transport des salariés des locataires)

### SCOPE 3 ÉTENDU

Fabrication, distribution, utilisation et fin de vie des produits et services vendus dans les centres commerciaux du Groupe

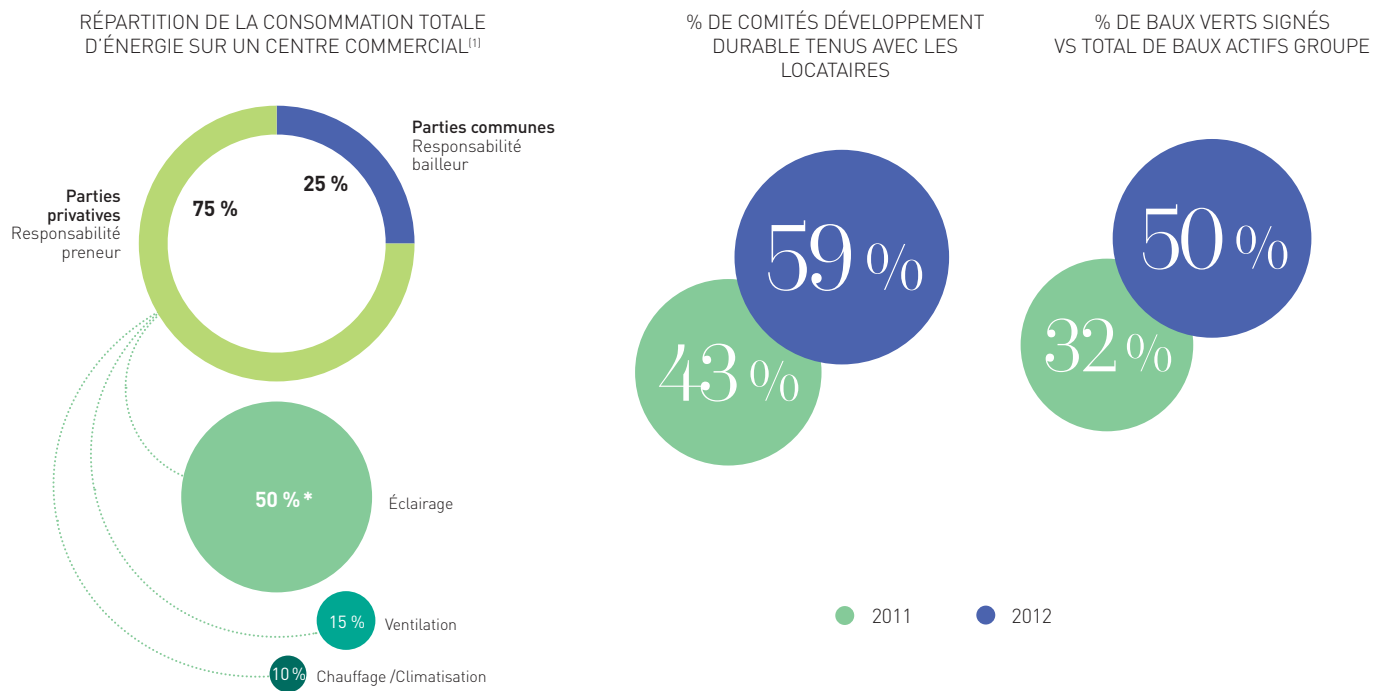
### Les résultats du bilan carbone d'Unibail-Rodamco confirment le bien-fondé de la stratégie du Groupe depuis 2007 :

- localisation dans les métropoles aux nœuds des dessertes de transport ;
- optimisation continue de la consommation d'énergie ;
- augmentation de la fréquentation et du taux d'occupation (intensité d'usage) ;
- transition vers des énergies à faibles émissions carbone ;
- mise en place des baux verts.

# Permettre aux locataires et aux clients de prendre les meilleures décisions durables

## Locataires

### S'ENGAGER AUPRÈS DES LOCATAIRES POUR RELEVER LES DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX



La qualité des relations et les apports respectifs entre Unibail-Rodamco et ses locataires sont fondamentaux pour assurer le succès et la pérennité du Groupe. Les locataires sont les partenaires privilégiés du Groupe dans sa démarche de réduction de l'empreinte environnementale de ses actifs. Une politique proactive relative au bail « vert » a été engagée dès fin 2009, fondée

sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques, permettant aux locataires de devenir acteurs de la performance environnementale des sites sur lesquels ils sont implantés. En 2012, les comités développement durable avec les locataires se sont tenus sur 59 % des centres commerciaux gérés.

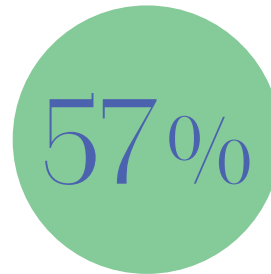
[1] Source BET barbanel.

\* Du fait du fort impact de l'éclairage sur la consommation d'énergie, le bail vert du groupe intègre une clause spécifique visant à réduire la puissance d'éclairage installée par les locataires.

## Clients

### DIALOGUER POUR AMÉLIORER LA SATISFACTION DES CLIENTS / TRANSPORTS

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. Ceci est le fruit du travail intense réalisé par l'ensemble des équipes du Groupe sur des sujets aussi variés que la commercialisation, la maintenance au service du confort, le marketing et les études consommateurs. Le Groupe s'emploie à améliorer constamment la démarche de labélisation 4 étoiles dédiée à l'accueil client, pilier de la stratégie de service client pour l'ensemble de ses centres commerciaux. Les sites Facebook et les sites « web » des centres commerciaux contribuent au renforcement du dialogue permanent avec les clients du Groupe et à leur adhésion au programme de fidélisation.



DES VISITEURS  
SE DÉPLACENT VIA  
DES TRANSPORTS  
DOUX EN 2012

ÉVOLUTION DE LA  
FRÉQUENTATION  
2012/2011



Station de tramway à Confluence, France.

**TOP 5**  
CRITÈRES OBTENANT  
LE MEILLEUR SCORE  
DE SATISFACTION

- PROPRIÉTÉ DU MAIL ET PARKING
- SÛRETÉ ET SÉCURITÉ
- FACILITÉ D'INFORMATION  
(SIGNALÉTIQUE, ACCESSIBILITÉ)
- DESIGN INTÉRIEUR
- ACCUEIL

### SATISFACTION CLIENTS

Des enquêtes de satisfaction clients ont été menées sur 57 actifs en 2012. 95 % des clients sondés déclarent être très satisfaits ou plutôt satisfaits. Unibail-Rodamco s'engage à maintenir un score moyen supérieur à 8/10 sur l'ensemble du patrimoine de centres commerciaux gérés. En complément des audits internes de qualité ont permis d'évaluer 301 services et critères de confort. Ces audits permettent de s'assurer que les actifs du Groupe conservent leur position dominante sur le marché s'agissant de la qualité d'accueil.

**27 068**

CLIENTS INTERROGÉS VIA L'ENQUÊTE  
DE SATISFACTION CLIENTS

**7,6/10**

SCORE MOYEN 2012  
AU SEIN DU GROUPE

## Crédits

**Conception et réalisation :** Aristophane

**Crédit photos :** Thomas Laisné ; Yves Forestier ; Vincent Baillais ; Takuji Shimmura ; In mfi's photobank ; Sergio Flores ; Armando Romero ; Philippe Servant ; Lars Clason ; Miroslaw Pietruszynski ; Laurent Juilland/ Contextes ; Nicolas Gallon/ Contextes ; Gregory Matter ; JF Lange ; Michel Claus ; Mixmanstudio.net ; L'autre image/ Saguez/ P. Chiambaretta ; François CERIA (Agence FCERIA Architecte) ; L'autre image/ JP Viguié ; Benoy/ L'autre image ; Crochman & Brullman/ L'autre image ; Bonjana Tatarska ; Marthe Sobczak ; Piotr Deszkiewicz ; Nil Hoppenot ; Yves Forestier ; GOTAestudio ; Angell Carbonell ; Marco Soria ; Jaroslaw Nogal ; Susanne Hallmann ; Nadine Bargad ; Nils van Houts ; Fabrice Rambert ; AMC promotion ; Marco Vellinga ; Philippe Servant ; Renaud Araud ; photos issues de la banque d'images d'Unibail-Rodamco.



# *Des résultats solides*



RAPPORT FINANCIER  
**2012**

unibail·rodamco

# Sommaire

I.	<i>Portefeuille</i>	<b>2</b>
II.	<i>Rapport de gestion et résultats 2012</i>	<b>16</b>
III.	<i>Développement durable</i>	<b>50</b>
IV.	<i>Comptes consolidés</i>	<b>118</b>
V.	<i>Comptes sociaux</i>	<b>184</b>
VI.	<i>Renseignements juridiques</i>	<b>212</b>
VII.	<i>Rapport du Président du Conseil de Surveillance</i>	<b>258</b>

# Portefeuille

---

<i>France : Pôle Centres Commerciaux</i>	<b>3</b>
<i>France : Pôle Centres Commerciaux</i>	<b>4</b>
<i>France : Pôle Congrès-Expositions</i>	<b>6</b>
<i>France : Pôle Bureaux</i>	<b>7</b>
<i>Espagne : Pôle Centres Commerciaux</i>	<b>8</b>
<i>Europe centrale : Pôle Centres Commerciaux</i>	<b>9</b>
<i>Europe centrale : Pôle Bureaux</i>	<b>10</b>
<i>Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux</i>	<b>11</b>
<i>Pays nordiques : Pôle Bureaux</i>	<b>11</b>
<i>Autriche : Pôle Centres Commerciaux</i>	<b>12</b>
<i>Autriche : Pôle Bureaux</i>	<b>12</b>
<i>Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux</i>	<b>13</b>
<i>Pays-Bas : Pôle Bureaux</i>	<b>14</b>

France : Pôle Centres Commerciaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Centres commerciaux de la région parisienne</b>										
<b>Les Quatre Temps (La Défense)</b> Auchan, Castorama, C&A, 25 MUS, 205 boutiques et un cinéma	139 400	6 500 <sup>(1)</sup>	6,8	45,7	1992/95 1999/2011	1981 R 2006/08	134 700	53,3 %	100 %	134 700
<b>Carré Sénart (Lieuxaint)</b> Carrefour, Apple, 1 shopping park, 15 MUS, 120 boutiques et un cinéma	118 600	5 865	2,1	14,7	1994/99	2002 C 2006/07 C 2012	94 600	100 %	100 %	94 600
<b>Rosny 2 (Rosny-sous-Bois)</b> Carrefour, Galeries Lafayette, FNAC, C&A, 19 MUS, 155 boutiques et un cinéma	111 600	5 950	8,4	14,6	1994 2001/2010	1973 R 1997 C 2011	32 200 23 000	26 % 100 %	26 % 100 %	8 400 23 000
<b>Parly 2 (Le Chesnay)</b> Printemps, BHV, Simply Market, Habitat, Fnac, Décathlon, C&A, Toys'R'Us, Monoprix, 11 MUS, 157 boutiques et un cinéma	107 200	5 050	6,0	13,0	2004 2012	1969/87 R 2011	81 800	50 %	50 %	40 900
<b>Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay)</b> Auchan, C&A, FNAC, Le Printemps and 12 MUS, 158 boutiques et un cinéma	104 000	6 915	6,1	15,3	1994 2007	R 2005/07	66 100	100 %	100 %	66 100
<b>Bay 1 Bay 2 (Torcy)</b> Carrefour, Leroy Merlin, Conforama, Toys R Us 6 MUS, 116 boutiques et un cinéma	96 300	4 870	4,2	7,6	2010	2003/04	7 900 21 000	100 % 100 %	100 % 100 %	7 900 21 000
<b>Le Forum des Halles (Paris 1<sup>er</sup>)</b> FNAC, H&M, Go Sport, 13 MUS, 109 boutiques, 1 UGC Ciné Cité et 1 UGC Orient Express	64 000	951	6,7	39,2	1994 2010	1979/86 R <sup>(2)</sup> 1996	64 000	65 %	100 %	64 000
<b>Utis 2 (Les Ulis)</b> Carrefour, 8 MUS, 92 boutiques et un cinéma	51 100	3 200 <sup>(1)</sup>	2,5	6,2	1994	1973 R 1998/99	22 400	100 %	100 %	22 400
<b>So Ouest (Levallois-Perret)</b> Leclerc, H&M, Marks & Spencer, 7 MUS, 86 boutiques	48 500	1 750 <sup>(1)</sup>	8,5	2,2 <sup>(3)</sup>	2006 2010	2012	48 500	100 %	100 %	48 500
<b>Côté Seine (Argenteuil)</b> Géant Casino, 7 MUS, 48 boutiques	28 900	1 350 <sup>(1)</sup>	6,3	5,8	2003	2002	14 500	100 %	100 %	14 500
<b>Bobigny 2 (Bobigny)</b> Auchan, 53 boutiques dont 6 MUS et un cinéma	26 900	1 100	4,0	n.a.	2004	1974	7 900	100 %	100 %	7 900
<b>CNIT (La Défense)</b> FNAC, Décathlon, Monoprix, Habitat, 24 boutiques et un pôle de restauration	25 800	4 800 <sup>(4)</sup>	6,8	17,8	1999	1989 R 2009	25 800	100 %	100 %	25 800
<b>L'Usine Mode et Maison (Vélizy-Villacoublay)</b> 1 MUS, 112 boutiques (Gerard Darel, Ventilo, Quicksilver...)	20 600	1 270	14,3	1,2	2005	1986 R 2011	20 600	100 %	100 %	20 600
<b>Boutiques Palais des Congrès (Paris 17<sup>e</sup>)</b> Galerie Gourmande, Les Editions du Palais, Palais Maillot, 4 MUS, 56 boutiques et un cinéma	18 900	1 663 <sup>(1)</sup>	6,7	8,7	2008		18 900	50 %	100 %	18 900
<b>Galerie Gaîté (Paris 14<sup>e</sup>)</b> Darty, 3 MUS, 14 boutiques	14 300	1 992 <sup>(5)</sup>	6,6	3,3	1998	1976 R 2000/01	13 000	100 %	100 %	13 000
<b>Carrousel du Louvre (Paris 1<sup>er</sup>)</b> Apple, 1 MUS, 34 boutiques et un pôle de restauration	11 500	700 <sup>(1),(6)</sup>	6,7	16,7	1999	1993/ R 2009	11 500	100 %	100 %	11 500
<b>Sous-total Centres Commerciaux de la région parisienne</b>										<b>643 700</b>

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial (sauf pour les magasins d'usines - 90 minutes).

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

<sup>(1)</sup> Parkings non détenus par le Groupe.

<sup>(2)</sup> Forum des Halles en cours de rénovation.

<sup>(3)</sup> Fréquentation depuis l'ouverture (18 octobre).

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

<sup>(5)</sup> Le parking de Gaîté Montparnasse est partagé entre Pullman hôtel, Galerie Gaîté la partie commerciale et bureau.

<sup>(6)</sup> Le parking du Carrousel du Louvre est partagé entre le centre commercial et le centre des expositions.

France : Pôle Centres Commerciaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Renovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Centres commerciaux de province</b>										
<b>La Part-Dieu (Lyon)</b> Carrefour, Galeries Lafayette, Décathlon, C&A, BHV, Fnac, Go Sport, Boulanger, Monoprix, 29 MUS, 205 boutiques et un cinéma	127 300	4 756	1,4	33,9	2004	1975 R 2001/02 C 2009/10 R 2011	79 800	100 %	100 %	79 800
<b>Calais Cité Europe – L'Usine Channel Outlet Store (Coquelles)</b> Carrefour, C&A, Bowling, Toys R Us 17 MUS, 108 boutiques et 49 magasins d'usine	86 200	5 100	0,4	7,0	1995	1995 2003 R 2008	49 700 13 700	50 % 100 %	50 % 100 %	24 800 13 700
<b>Euralille (Lille)</b> Carrefour, Go Sport, 14 MUS et 100 boutiques	66 700	2 900 <sup>(1)</sup>	1,5	12,0	1994 2010	1994	42 900	76 %	100 %	42 900
<b>La Toison d'Or (Dijon)</b> Carrefour, Norauto, Cultura, Boulanger, 11 MUS et 105 boutiques	57 900	3 540	0,3	5,9	1994	1990	32 800	100 %	100 %	32 800
<b>Villeneuve 2 (Villeneuve-d'Ascq)</b> Auchan, 7 MUS (Furet du Nord, H&M, C&A) et 128 boutiques	57 100	3 250	1,5	11,8		1977 R 2004/06	32 600	100 %	100 %	32 600
<b>Confluence (Lyon)</b> Carrefour, Joue Club, C&A, 16 MUS, 77 boutiques et un cinéma	53 500	1 500	1,5	5,9 <sup>(2)</sup>		2012	53 500	100 %	100 %	53 500
<b>Docks Vauban (Le Havre)</b> Leclerc, Boulanger, Baobab, Accrosport, 8 MUS, 33 boutiques et un cinéma	53 500	2 171 <sup>(1)</sup>	0,3	5,4		2009	53 500	100 %	100 %	53 500
<b>Labège 2 (Toulouse)</b> Carrefour 6 MUS (C&A, H&M...) et 100 boutiques	47 700	3 310	0,9	6,0	1994 2006	1983/92 C 2008	21 400	100 %	100 %	21 400
<b>Saint-Sever (Rouen)</b> Leclerc, UGC 7 MUS (Go Sport, La Grande Récré...) et 83 boutiques	45 400	1 800	0,6	10,1		1978/02 R 2012	34 400	100 %	100 %	34 400
<b>BAB 2 (Bayonne)</b> Carrefour 3 MUS (H&M, C&A...) et 80 boutiques	42 100	2 500	0,3	5,8	1994	1982 C 2009	14 100	100 %	100 %	14 100
<b>Mériadeck – Passages Mériadeck (Bordeaux)</b> Auchan, Darty 7 MUS (Zara, H&M...) et 74 boutiques	39 500	1 670 <sup>(1)</sup>	0,8	12,8	1994	1980 R 2000/ C 2008	25 000 7 400	61 % 100 %	100 % 100 %	25 000 7 400
<b>Docks 76 (Rouen)</b> Toys R Us, 7 MUS (Hollister, H&M...), 67 boutiques et un cinéma	37 600	1 000	0,6	4,1		2009	37 600	100 %	100 %	37 600
<b>Rennes Alma (Rennes)</b> Carrefour, Printemps, 1 MUS et 60 boutiques	36 000	2 600	0,6	6,0	2005 2007	1971 R 1990	23 000	100 %	100 %	23 000
<b>La Valentine (Marseille)</b> Printemps, Castorama, Darty, FNAC	30 000	1 500	1,4	n.a.	2007	1982 R 1999	8 400	100 %	100 %	8 400
<b>Rivétoile (Strasbourg)</b> Leclerc, Darty, H&M, Hollister, Bershka, Zara, et 76 boutiques	28 400	1 800 <sup>(1)</sup>	0,7	5,7	-	2008	28 400	100 %	100 %	28 400
<b>Place d'Arc (Orléans)</b> Carrefour 4 MUS (Darty, H&M, Zara, Quick), 55 boutiques et un cinéma	27 200	750 <sup>(1)</sup>	0,4	7,3	1988	1988	13 600	73 %	100 %	13 600
<b>Nice Etoile (Nice)</b> C&A, 3 MUS et 87 boutiques	21 800	1 200	0,7	11,8	2000	1982 R 2005	17 600	100 %	100 %	17 600
<b>L'Usine Roubaix (Roubaix)</b> 5 MUS et 83 boutiques	19 300	400	3,9	n.a.	2007	1984	19 300	100 %	100 %	19 300
<b>Sous-total Centres Commerciaux de province</b>										<b>583 800</b>

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial (sauf pour les magasins d'usines - 90 minutes).

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

<sup>(1)</sup> Parkings non détenus par le Groupe.

<sup>(2)</sup> Fréquentation depuis l'ouverture (4 avril).

France : Pôle Centres Commerciaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Renovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Autres actifs</b>										
<b>Bel Est (Bagnolet)</b> Auchan 61 boutiques	48 800	2 000	3,8	n.a.	2010	1992	5 500	35,2 %	35,2 %	2 300
<b>Aquaboulevard (Paris)</b> Décathlon, parc aquatique, salle de sport, Gaumont Cinéma, zone d'événements, pôle de restauration, 3 boutiques	38 400	1 000	n.a.	n.a.	2006 2008	1990	32 400	100 %	100 %	32 400
<b>Maine Montparnasse (Paris)</b> 1 boutique Naf Naf	35 500	1 900 <sup>(1)</sup>	n.a.	n.a.	2007		200	100 %	100 %	200
<b>Villabé</b> Carrefour 6 MUS, 56 boutiques	34 100	2 900	1,3	n.a.	2010	1992	5 600 2 300	15 % 100 %	15 %	800 2 300
<b>Boissy 2 (Boissy)</b> Casino, 32 boutiques	23 000	900 <sup>(1)</sup>	0,2	n.a.	2004	1976	700	100 %	100 %	700
<b>23, boulevard de Courcelles (Paris 8<sup>e</sup>)</b> Succursale Renault	12 900		n.a.	n.a.	1999	R 1989	12 900	100 %	100 %	12 900
<b>40 ter, avenue de Suffren (Paris 15<sup>e</sup>)</b> Succursale Volkswagen	11 200		n.a.	n.a.	1999	R 1982	11 200	100 %	100 %	11 200
<b>Grigny 2 (Grigny)</b> Casino, 1 MUS, 18 boutiques	10 700	1 200	n.a.	n.a.	2004	1973 R 2000	1 600	100 %	100 %	1 600
<b>Go Sport (Marseille Grand Littoral, Evreux, Saintes, Valentine)</b>	8 900		n.a.	n.a.	2007		8 900	100 %	100 %	8 900
<b>Plaisir</b> Boulangier	5 200	100	n.a.	n.a.	2001		5 200	100 %	100 %	5 200
<b>Sous-total Autres actifs</b>										<b>78 500</b>
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>1 306 000</b>

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial (sauf pour les magasins d'usines - 90 minutes).

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

<sup>(1)</sup> Parkings non détenus par le Groupe.

France : Pôle Congrès- Expositions Portefeuille au 31/12/2012	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Parkings	Surface GLA de l'actif (m <sup>2</sup> )	% Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface des actifs (m <sup>2</sup> )	Description
<b>PARIS ET RÉGION PARISIENNE</b>								
<b>Propriété et exploitation du fonds de commerce</b>								
Paris Porte de Versailles (Paris 15 <sup>e</sup> )	2000	Hall 5 en 2003	5 500	226 000	50 %	100 %	226 000	8 halls (de 5 000 à 70 000 m <sup>2</sup> ), 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, 45 salles de conférence dont 3 auditoriums
Cnit – La Défense	1999	R 2007	4 800 <sup>(1)</sup>	24 000	100 %	100 %	24 000	Congrès-Exposition
Espace Grande Arche (La Défense)	2001	R 2003		5 000	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000 m <sup>2</sup>
Espace Champperret (Paris 17 <sup>e</sup> )	1989/1995	R 2008	1 100 <sup>(2)</sup>	9 100	50 %	100 %	9 100	Espace d'expositions (salons)
Le Palais des Congrès de Paris	2008	1993	1 500 <sup>(2)</sup>	32 000	50 %	100 %	32 000	92 salles de conférences dont 4 auditoriums
Carrousel du Louvre – Expos (Paris 1 <sup>er</sup> )	1999	1993	4 300 <sup>(2)</sup>	7 100	100 %	100 %	7 100	Centre d'expositions (salons, événements d'entreprise, défilés, etc.)
Palais des Sports (Paris 15 <sup>e</sup> )	2002	1960		n.a.	50 %	50 %	n.a.	Salle de spectacles ou de conventions modulables entre 2 000 et 4 200 places
Hilton Cnit (La Défense)	1999	R 2008		10 700	100 %	100 %	10 700	Hôtel
Pullman Paris-Montparnasse Hôtel (Paris 14 <sup>e</sup> )	1998	1974	1 992 <sup>(3)</sup>	57 400	100 %	100 %	57 400	Hôtel, centre de conférences et parking privé <sup>(3)</sup>
<b>Exploitation du fonds de commerce</b>								
Paris-Le Bourget	2008	1952/2005	12 000 <sup>(2)</sup>	80 000	50 %	100 %	0	5 halls, 7 salles de conférences dont 1 auditorium
Palais des Congrès de Versailles	2008	1964	4 300 <sup>(2)</sup>	3 200	45 %	100 %	0	11 salles de conférences dont 1 auditorium
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	2009	R 2007		3 000	48 %	100 %	0	14 salles de conférences dont 1 auditorium
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>							<b>616 300</b>	

<sup>(1)</sup> Les parkings sont la propriété du Cnit C&E et sont partagés entre Cnit C&E, Cnit Bureaux et Cnit Commerces.

<sup>(2)</sup> Parking non détenus par le Groupe.

<sup>(3)</sup> Parking partagés entre l'hôtel Pullman, le centre commercial Gaîté et les bureaux.

France : Pôle Bureaux* Portefeuille au 31/12/2012	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface des actifs (m <sup>2</sup> )	Parkings	% consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )	Principaux locataires
<b>PARIS et Quartier Central des Affaires de l'Ouest parisien</b>							
<b>Paris 1<sup>er</sup></b>							
34-36, rue du Louvre	1976	R 2012	4 019	-	100 %	4 019	Caisse d'Épargne, Louis Vuitton Malettier
<b>Paris 8<sup>e</sup></b>							
Capital 8 (Monceau/Murat)	2001	R 2006	45 280	373	100 %	45 280	Gaz de France, Eurazeo, Dechert, SAP, Marionnaud, Arsene, Nixon
<b>Paris 15<sup>e</sup></b>							
Le Sextant, 2 bis-2 ter, rue Louis-Armand	2009	1998	13 404	147	100 %	13 404	Securitas, Direct Énergie, La Poste
<b>Paris 16<sup>e</sup></b>							
7, place du Chancelier Adenauer	1999	R 2008	12 066	150	100 %	12 066	Siège d'Unibail-Rodamco
<b>Sous-total « Paris QCA »</b>			<b>74 769</b>			<b>74 769</b>	
<b>92 Paris-La Défense</b>							
Espace 21 (Les Villages)	1999	R 2006	42 092	1 541	100 %	42 092	Genegis, Concorde Management Company, Louvre Hôtels
Tour Ariane	1999	R 2008 <sup>(1)</sup>	63 489	212	100 %	63 489	Marsh, British Telecom France, Société Générale, Completel, Ciments Français, Arkea, Mercer, Network Appliance, Regus, Vanco, Air Liquide, IMS Health
Cnit (bureaux)	1999	R 2008	37 089	4 800 <sup>(2)</sup>	100 %	37 089	Snfc, Essec, Apec, Select TT
Michelet-Galilée	1999	R 2010	32 662	127	100 %	32 662	Alstom
70-80, avenue Wilson	1999	R 2012	23 069	543	100 %	23 069	Comexposium, Bouchara Recordati, Gefco, Cofely
<b>Sous-total « Paris-La Défense »</b>			<b>198 401</b>			<b>198 401</b>	
<b>92 Neuilly-sur-Seine</b>							
2, rue Ancelle	1996	R 2000- R2013 <sup>(3)</sup>	16 041	173	100 %	16 041	
<b>92 Issy-les-Moulineaux</b>							
34-38, rue Guynemer « Nouvel Air »	1999	R 2012	47 048	861	100 %	47 048	Carlson, Aldata, Accor
<b>Sous-total « Neuilly-Levallois-Issy »</b>			<b>63 089</b>			<b>63 089</b>	
<b>Autres actifs de Bureaux à Paris (Paris 14<sup>e</sup>)</b>							
Gaîté-Montparnasse (Bureaux)	1998	C 1974	9 865	1 992 <sup>(4)</sup>	100 %	9 865	Le Point, CRAF
<b>Autres actifs de Bureaux à Paris Ouest (Nanterre)</b>							
29, rue du Port	2010	C 1989	10 342	94	100 %	10 342	Xylem France
<b>Sous-total autres actifs à Paris</b>			<b>20 207</b>			<b>20 207</b>	
<b>Sous-total Paris et région parisienne</b>			<b>356 466</b>			<b>356 466</b>	
<b>Actifs en province</b>							
<b>Lyon</b>							
Tour Crédit Lyonnais	1996/2007	C 1977	12 948	60	100 %	12 948	France Telecom, DHL, CAF de Lyon
<b>Sous-total province</b>			<b>12 948</b>			<b>12 948</b>	
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>			<b>369 414</b>			<b>369 414</b>	

<sup>(1)</sup> Et assimilés : commerces en pied d'immeuble, locaux d'activités, logements isolés...

<sup>(2)</sup> Rénovation entre 2004 et 2008.

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

<sup>(4)</sup> En cours de rénovation.

<sup>(5)</sup> Parkings partagés entre l'hôtel Pullman, le centre commercial Gaîté et les bureaux.



Espagne : Pôle Centres Commerciaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Centres Commerciaux</b>										
<b>Parquesur (Madrid)</b> 216 boutiques	151 200	5 800	5,7	18,4	1994	C 1989/ C 2005	94 700	100 %	100 %	94 700
<b>Bonaire (Valence)</b> 163 boutiques - Retail park	135 000	5 700	1,8	9,8	2001	C 2001/ R 2003/ R 2012	48 200	100 %	100 %	48 200
<b>La Maquinista (Barcelone)</b> 216 boutiques et un hypermarché	94 500	5 000	4,0	14,8	2008	C 2000/ C 2010/ R 2012	79 100	51,1 %	100 %	79 100
<b>La Vaguada "Madrid 2" (Madrid)</b> 241 boutiques	85 500	3 600	5,9	23,5	1995	C 1983/ R 2003	21 400	100 %	100 %	21 400
<b>El Faro (Badajoz)</b> 98 boutiques	66 300	2 602	0,6	2,0 <sup>(1)</sup>	2012	C 2012	43 300	100 %	100 %	43 300
<b>Bahía Sur (Cádiz)</b> 96 boutiques	59 000	2 737	0,7	7,4	1994	C 1992/ R 2005	24 400	100 %	100 %	24 400
<b>Las Glorias (Barcelone)</b> 170 boutiques	56 300	2804 <sup>(1)</sup>	4,5	11,2	1998	C 1995/ R 2001	30 300	100 %	100 %	30 300
<b>Splau (Barcelone)</b> Un supermarché, un cinéma et 147 boutiques	55 100	2 800	3,4	9,3	2011	C 2010	55 000	100 %	100 %	55 000
<b>Barnasud (Barcelone)</b> 79 boutiques - Retail park	43 700	2 450	3,5	4,1	2001	C 1995/ R 2002/ R 2006	33 400	100 %	100 %	33 400
<b>Los Arcos (Séville)</b> 108 boutiques	43 400	1 800	1,5	5,9	1995	C 1992/ R 2002	17 000	100 %	100 %	17 000
<b>Equinoccio (Madrid)</b> 52 boutiques - Retail park	36 800	1 408	5,3	3,3	1998	C 1998/ R 2000/ R 2008/ C 2012	35 400	100 %	100 %	35 400
<b>Garbera (Saint Sébastien)</b> 83 boutiques	36 000	2 784	0,6	4,8	2002	C 1997/ R 2002	25 600	100 %	100 %	25 600
<b>Vallsur (Valladolid)</b> 95 boutiques	35 000	2 250	0,4	6,1	2002	C 1998/ R 2004/ C 2011	34 500	100 %	100 %	34 500
<b>Albacenter (Albacete)</b> 61 boutiques	28 000	1 223	0,2	4,0	2002	C 1996/ R 2002/ R 2005/ R 2008/ R 2009	15 200	100 %	100 %	15 200
<b>Habaneras (Torrevieja)</b> 67 boutiques	24 100	850	0,4	4,5	2008	C 2005	24 100	52,8 %	100 %	24 100
<b>Dos Hermanas FOC (Seville)</b> 61 boutiques	16 000	1 200	1,2	1,9	2002	C 1999/ R 2000	16 000	100 %	100 %	16 000
<b>Sous-total Centre Commerciaux Espagne</b>										<b>597 600</b>
<b>Autres actifs</b>										
<b>Sant Cugat (Barcelone)</b> Un hypermarché	42 500	2 700	3,8	15,0	2012	C 1996/ R 2002	22 400	100,0 %	100 %	22 400
<b>Sous-total Autres actifs</b>										<b>22 400</b>
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>620 000</b>

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

<sup>(1)</sup> Fréquentation depuis l'ouverture (13 septembre).

<sup>(2)</sup> Parkings détenus en partie par le Groupe.

Europe centrale : Pôle Centres Commerciaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>République tchèque</b>										
<b>Centrum Chodov (Prague)</b> 207 boutiques	58 500	2 400 <sup>(1)</sup>	1,4	12,9	2005	2005	58 500	100 %	100 %	58 500
<b>Centrum Cerny Most (Prague)</b> 77 boutiques et un cinéma	51 800	1 988	1,6	7,8	2000	1997	51 800	100 %	100 %	51 800
<b>Centrum Pankrac (Prague)</b> 120 boutiques	40 300	1 100	1,2	11,3	2005	2008	40 300	75 %	75 %	30 300
<b>Sous-total Centres Commerciaux République tchèque</b>										<b>140 600</b>
<b>Pologne</b>										
<b>Arkadia (Varsovie)</b> 236 boutiques et un cinéma	111 900	4 300	1,7	21,2	2010	2004	73 700	100 %	100 %	73 700
<b>Zlote Tarasy (Varsovie) <sup>(2)</sup></b> 207 boutiques et un cinéma	66 200	1 600	1,9	20,6	2007/ 2012	2007	66 200	76,9 %	MEQ <sup>(2)</sup>	n.a.
<b>Galeria Mokotow (Varsovie)</b> 242 boutiques et un cinéma	59 500	2 600	1,6	12,8	2003/ 2011	C 2000/ C 2002/ C 2006/ C 2012/	59 500	100 %	100 %	59 500
<b>Wilenska (Varsovie)</b> 98 boutiques	40 000	1 253	1,8	16,4	2010	2002	18 300	100 %	100 %	18 300
<b>Sous-total Centres Commerciaux en Pologne</b>										<b>151 500</b>
<b>Hongrie</b>										
<b>Europark (Budapest)</b> 71 boutiques	25 100	950	0,8	7,0	1999	1997	25 100	100 %	100 %	25 100
<b>Sous-total Centres Commerciaux en Hongrie</b>										<b>25 100</b>
<b>Allemagne</b>										
<b>Ring-Center 1 (Berlin)</b> 62 boutiques et un cinéma	20 600	1 000 <sup>(3)</sup>	1,3	5,3	1996	1997	20 600	66,7 %	66,7 %	13 700
<b>Ruhr-Park (Bochum) <sup>(2)</sup></b> 108 boutiques	110 200	4 750	3,5	n.a.	2 012	C 1964/ R 2012	101 500	50,0 %	MEQ <sup>(2)</sup>	n.a.
<b>Paunsdorf Center (Leipzig) <sup>(2)</sup></b> 180 boutiques et des bureaux	109 500	7 300	0,7	n.a.	2 012	C 1994/ R 2012	109 500	23,3 %	MEQ <sup>(2)</sup>	n.a.
<b>Gropius Passagen (Berlin) <sup>(2)</sup></b> 180 boutiques, des bureaux et un cinéma	93 900	2 100	2,7	13,5	2 012	C 1969/ 2002	93 900	9,3 %	MEQ <sup>(2)</sup>	n.a.
<b>Hofe am Brühl (Leipzig) <sup>(2)</sup></b> 143 boutiques	55 700	820	0,7	4,1 <sup>(1)</sup>	2 012	C 2012	55 700	46,5 %	MEQ <sup>(2)</sup>	n.a.
<b>Gera Arcaden (Gera) <sup>(2)</sup></b> 85 boutiques et des bureaux	38 900	1 309	0,2	6,1 <sup>(1*)</sup>	2 012	C 1998/ R 2009	38 900	46,5 %	MEQ <sup>(2)</sup>	n.a.
<b>Pasing Arcaden (Munich) <sup>(2)</sup></b> 94 boutiques, des bureaux, des appartements et un pôle de loisir	32 200	653	1,8	6,5	2 012	C 2011	32 200	46,5 %	MEQ <sup>(2)</sup>	n.a.
<b>Sous-total Centres Commerciaux en Allemagne</b>										<b>13 700</b>
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>330 900</b>

<sup>(1)</sup> Depuis l'ouverture en septembre 2012.<sup>(1\*)</sup> Depuis février 2012.

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

<sup>(1)</sup> Parkings détenus en partie par le Groupe.<sup>(2)</sup> Consolidé par mise en équivalence.<sup>(3)</sup> Parkings non détenus par le Groupe.

La surface totale des centres commerciaux en incluant proportionnellement la surface GLA des actifs consolidés par mise en équivalence est de 525 700 m<sup>2</sup>.

Europe centrale : Pôle Bureaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Renovation (R)	Surface de l'actif (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Zlote Tarasy Lumen (Varsovie) <sup>(1)</sup></b>	23 800	-	n.a.	n.a.	2007/2012	2007	23 800	76,9 %	MEQ <sup>(1)</sup>	n.a.
<b>Zlote Tarasy Skylight (Varsovie) <sup>(1)</sup></b>	21 700	-	n.a.	n.a.	2012	2007	21 700	76,9 %	MEQ <sup>(1)</sup>	n.a.
<b>Wilenska Offices (Varsovie)</b>	13 400	-	n.a.	n.a.	2010	2002	4 800	100 %	100 %	4 800
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>4 800</b>

<sup>(1)</sup> Consolidé par mise en équivalence.

La surface totale des bureaux en incluant proportionnellement la surface des actifs consolidés par mise en équivalence est de 39 800 m<sup>2</sup>.

Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction/Extension	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Suède</b>										
<b>Täby Centrum (Stockholm et ses environs)</b> 170 boutiques et un cinéma	60 800	2 400	1,3	10,2	1997	1968/1969 1975/ 1992	60 800	100 %	100 %	60 800
<b>Forum Nacka (Stockholm et ses environs)</b> 150 boutiques	54 200	1 900	1,6	6,4	1996	1990/1997/ 2008	54 200	100 %	100 %	54 200
<b>Solna Centrum (Stockholm et ses environs)</b> 124 boutiques	48 500	1 265	1,8	6,7	1985	1962/1965/ 1992	48 500	100 %	100 %	48 500
<b>Eurostop Arlandastad (Stockholm et ses environs)</b> 30 boutiques	30 300	1 600	1,1	1,7	1996	1992	30 300	100 %	100 %	30 300
<b>Nova Lund (1, 2 &amp; 3) (Lund)</b> 73 boutiques	26 000	1 483	0,6	2,6	2002/ 2005	2002/2006	26 000	100 %	100 %	26 000
<b>Arninge Centrum (Stockholm et ses environs)</b> 25 boutiques	20 200	500	1,3	3,1	2001	1983/1990	20 200	100 %	100 %	20 200
<b>Eurostop Örebro (Örebro)</b> 7 boutiques	15 500	900	0,2	3,3	1996	1991/1996/ 2007	15 500	100 %	100 %	15 500
<b>Sous-total Centres Commerciaux en Suède</b>										<b>255 500</b>
<b>Danemark</b>										
<b>Fisketorvet (Copenhague)</b> 122 boutiques, un cinéma et une salle de sport	59 900	1 600	1,6	6,8	2000	2000	59 900	100 %	100 %	59 900
<b>Sous-total Centres Commerciaux au Danemark</b>										<b>59 900</b>
<b>Finlande</b>										
<b>Jumbo (Helsinki)</b> 122 boutiques	85 100	4 600	1,2	10,8	2005	1999/ 2005	85 100	35 %	35 %	29 800
<b>Sous-total Centres Commerciaux en Finlande</b>										<b>29 800</b>
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>345 200</b>

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

Pays nordiques : Pôle Bureaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction/Extension	Surface de l'actif (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Suède</b>										
<b>Solna Centrum (Stockholm et ses environs)</b> 75 unités de bureaux, 108 appartements	29 200	n.a.	n.a.	n.a.	1985	1962/1965/ 1992	29 200	100 %	100 %	29 200
<b>Täby Centrum (Stockholm et ses environs)</b> 49 unités de bureaux	18 000	n.a.	n.a.	n.a.	1997	1968/1969 1975/1992	18 000	100 %	100 %	18 000
<b>Forum Nacka (Stockholm et ses environs)</b> 80 unités de bureaux	13 800	n.a.	n.a.	n.a.	1996	1990/1997/ 2008	13 800	100 %	100 %	13 800
<b>Eurostop Arlandastad (Stockholm et ses environs)</b> 1 hôtel, 222 chambres	10 100	n.a.	n.a.	n.a.	1996	1992	10 100	100 %	100 %	10 100
<b>Eurostop Örebro (Örebro)</b> 1 hôtel, 111 chambres	4 700	n.a.	n.a.	n.a.	1996	1991/1996/ 2007	4 700	100 %	100 %	4 700
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>75 800</b>

<b>Autriche : Pôle Centres Commerciaux</b> Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Autriche</b>										
<b>Shopping City Süd (SCS) (Vienne)</b> 309 boutiques	190 300	10 000	2,7	23,2	2008	C 1976/2002/2012/ R 2013 <sup>(1)</sup>	129 500	100 %	100 %	129 500
<b>Donauzentrum (Vienne)</b> 257 boutiques, un cinéma et un hôtel	122 800	3 000	1,9	18,1	2003	C 1975/2000/ 2006/2008/2010/ R 2012	122 800	100 %	100 %	122 800
<b>Sous-total Centres Commerciaux Autriche</b>										<b>252 300</b>
<b>République slovaque</b>										
<b>Aupark (Bratislava)</b> 251 boutiques et un cinéma	57 500	1 657	0,8	12,5	2006/2011	C 2001/R 2013	52 700	100 %	100 %	52 700
<b>Sous-total Centres Commerciaux République slovaque</b>										<b>52 700</b>
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>305 000</b>

<sup>(1)</sup> En cours de rénovation.

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

<b>Autriche : Pôle Bureaux</b> Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface de l'actif (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Donauzentrum (Vienne)</b> 2 bâtiments	10 900	n.a.	n.a.	n.a.	2003	1975/1985	10 900	100 %	100 %	10 900
<b>Shopping City Süd (SCS) (Vienne)</b>	9 400	n.a.	n.a.	n.a.	2008	1989	9 400	100 %	100 %	9 400
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>20 300</b>

Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Renovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Centres Commerciaux</b>										
<b>Stadshart Almere (Almere)</b> Media Markt, Albert Heijn XL, Hema, V&D, H&M, Zara, C&A, Cinéma Utopolis (8 salles), 104 boutiques, 19 MUS	89 500	1 807 <sup>(1)</sup>	0,6	10,3	2002	C 2002 / R 2008	85 100	100 %	100 %	85 100
<b>Stadshart Amstelveen (Amstelveen)</b> De Bijenkorf, H&M, Albert Heijn, Zara 120 boutiques, 17 MUS	81 300	2 775	1,7	9,6	2005	C 1960/ R 1998	51 900	100 %	100 %	51 900
<b>Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)</b> Albert Heijn XL, H&M, C&A, Hema, Media Markt 81 boutiques, 16 MUS	75 500	3 340 <sup>(2)</sup>	1,9	8,9	1983	C 1983/ R 2005	50 700	100 %	100 %	50 700
<b>Leidsenhage (Leidschendam)</b> Albert Heijn, H&M, Jumbo, Kruidvat 74 boutiques, 6 MUS	74 600	3 000 <sup>(2)</sup>	2,1	n.a.	1990	C 1971/ R 2000	28 000	100 %	100 %	28 000
<b>Vier Meren/Dik Tromplein (Hoofddorp)</b> Albert Heijn XL, Saturn, C&A, V&D 40 boutiques, 10 MUS	74 000	1 900 <sup>(2)</sup>	1,6	6,1	2004	C 2004	31 600	100 %	100 %	31 600
<b>Kerkstraat (Hilversum)</b> 1 boutique : V&D	12 200	72	n.a.	n.a.	1993	n.a.	11 500	100 %	100 %	11 500
<b>In den Vijfhoek (Oldenzaal)</b> 32 boutiques et 3 MUS (Albert Heijn)	8 100	340 <sup>(1)</sup>	n.a.	n.a.	1980	C 1980	7 700	100 %	100 %	7 700
<b>Zoetelaarpassage (Almere)</b> 17 boutiques et 3 MUS (Lidl)	4 900	-	n.a.	n.a.	1983	C 1983	4 900	100 %	100 %	4 900
<b>Rotterdam Plaza (Rotterdam)</b> 18 boutiques et 2 MUS	3 800	487	n.a.	n.a.	1992	R 2012	3 800	100 %	100 %	3 800
<b>K.Doormanstraat/J. Banckertsplaats (Rotterdam)</b> 3 boutiques	2 700	n.a.	n.a.	n.a.	1996	C 1957	900	100 %	100 %	900
<b>Carleijspassage 10 (Vento)</b> 1 boutique et 2 MUS	1 900	n.a.	n.a.	n.a.	1993	C 1951	1 900	100 %	100 %	1 900
<b>Coolsingel (Rotterdam)</b> 7 boutiques et 1 MUS	1 600	n.a.	n.a.	n.a.	1961	C 1957	1 600	100 %	100 %	1 600
<b>De Els (Waalwijk)</b> 11 boutiques	14 500	500 <sup>(1)</sup>	n.a.	n.a.	1990	C 1975/ R 1990	1 200	100 %	100 %	1 200
<b>Oosterdijk (Sneek)</b> 1 boutique et 1 MUS	1 500	n.a.	n.a.	n.a.	1988	n.a.	900	100 %	100 %	900
<b>Pieter Lastmanweg 2-6 (Amstelveen)</b> 3 boutiques	78 200	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	200	100 %	100 %	200
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>281 900</b>

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

<sup>(1)</sup> Parkings non détenus par le Groupe.

<sup>(2)</sup> Parkings détenus en partie par le Groupe.

Pays-Bas : Pôle Bureaux Portefeuille au 31/12/2012	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2012 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Renovation (R)	Surface de l'actif (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Bureaux</b>										
<b>Rotterdam Plaza (Rotterdam)</b>	29 700	487	n.a.	n.a.	1989	R 2012	29 700	100 %	100 %	29 700
<b>Leidsenhage (Leidschendam)</b>	25 300	3 000	n.a.	n.a.	2007	C 1971/R 2000	25 300	100 %	100 %	25 300
<b>Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)</b>	16 900	3 340	n.a.	n.a.	1983/2005	C 1983/R 2005	16 900	100 %	100 %	16 900
<b>Zoetelaarpassage (Almere)</b>	9 200	–	n.a.	n.a.	1983	n.a.	9 200	100 %	100 %	9 200
<b>Coolsingel (Rotterdam)</b>	9 200	28	n.a.	n.a.	n.a.	C 1961	9 200	100 %	100 %	9 200
<b>Oude Boteringestraat (Groningen)</b>	7 300	–	n.a.	n.a.	1992	C 1992	7 300	100 %	100 %	7 300
<b>De Polderlanden (Hoofddorp)</b>	3 700	1 037	n.a.	n.a.	1996	R 2008	3 700	100 %	100 %	3 700
<b>Kalfjeslaan 2 (Delft)</b>	4 200	71	n.a.	n.a.	1999	n.a.	4 200	100 %	100 %	4 200
<b>Hofplein 33 (Rotterdam)</b>	3 500	–	n.a.	n.a.	1984	R 1987	3 500	100 %	100 %	3 500
<b>Stadshart Amstelveen (Amstelveen)</b>	2 500	2 775	n.a.	n.a.	2005	C 1960/R 1998	2 200	100 %	100 %	2 200
<b>Dik Tromplein (Hoofddorp)</b>	2 100	–	n.a.	n.a.	1999	C 1999	2 100	100 %	100 %	2 100
<b>Stadshart Almere (Almere)</b>	2 100	1 807	n.a.	n.a.	2002	n.a.	2 100	100 %	100 %	2 100
<b>Total (selon périmètre de consolidation)</b>										<b>115 400</b>





# Rapport de gestion et résultats 2012



1.	<i>Rapport de gestion</i>	17
1.	Périmètre de consolidation et principes comptables	17
2.	Commentaires de l'activité par pôle	18
3.	Développement durable	26
4.	Résultats au 31 décembre 2012	27
5.	Évènements postérieurs à la clôture	28
6.	Dividende	29
7.	Perspectives	29
2.	<i>Projets de développement au 31 décembre 2012</i>	30
1.	Évolution du portefeuille de projets en développement	30
2.	Portefeuille de projets d'Unibail-Rodamco	30
3.	Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible	31
4.	Nouveaux projets du portefeuille de développement en 2012	31
5.	Investissements en 2012	32
6.	Livraisons en 2012	32
7.	Livraisons prévues en 2013	32
8.	Description des projets de développement	32
3.	<i>Actif Net Réévalué au 31 décembre 2012</i>	34
1.	Patrimoine du Groupe	34
2.	Calcul de l'actif net réévalué EPRA triple net	41
4.	<i>Ressources financières</i>	45
1.	Structure de l'endettement au 31 décembre 2012	45
2.	Notation financière	47
3.	Gestion des risques de marché	47
4.	Structure financière	48

# Rapport de gestion

## 1. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET PRINCIPES COMPTABLES

### 1.1. Principes comptables

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2012 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2012.

Unibail-Rodamco a adopté par anticipation la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » dans ses comptes consolidés au 31 décembre 2012. Les états financiers au 31 décembre 2011 ont été retraités en conséquence, avec un impact de - 3,2 millions d'euros sur le « Résultat net part des propriétaires de la société-mère ».

Les principes comptables ne présentent pas d'autres changements par rapport à la clôture 2011.

Les états financiers sont conformes aux recommandations de l'*European Public Real estate Association* (EPRA) <sup>(1)</sup>. Un récapitulatif des indicateurs clés de performance EPRA est présenté à la fin de cette annexe.

### 1.2. Périmètre de consolidation

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 décembre 2011 sont :

- l'acquisition, en août 2012, d'une participation de 51 % de la société holding qui détient à ce jour 91,15 % de mfi AG (second opérateur, investisseur et développeur de centres commerciaux en Allemagne), consolidée par mise en équivalence <sup>(2)</sup> ;
- l'acquisition, en août 2012, d'une participation de 50 % dans la société holding qui détient le centre commercial Ruhr-Park, consolidée par mise en équivalence <sup>(2)</sup> ;
- l'investissement indirect, en mars 2012, dans le complexe immobilier Zlote Tarasy, situé à Varsovie, qui comprend un centre commercial, un parking et deux immeubles de bureaux. Cet investissement est consolidé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012 <sup>(3)</sup> ;

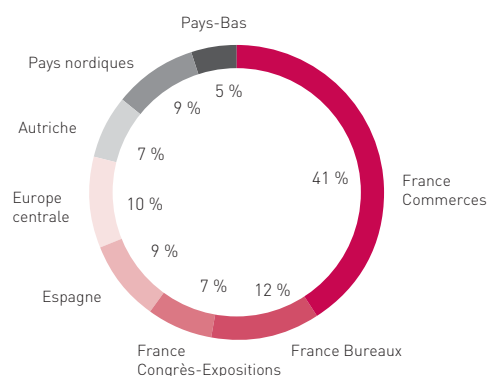
- suite à la création d'une joint-venture à 50-50 entre Unibail-Rodamco et Abu Dhabi Investment Authority (« ADIA ») concernant le centre commercial Parly 2 en région parisienne, la nouvelle entité est maintenant consolidée en intégration proportionnelle depuis juillet 2012 (au lieu d'une consolidation en intégration globale au 30 juin 2012 pour la partie concernant Unibail-Rodamco) ;
- l'acquisition, en janvier 2012, d'une partie du centre commercial de Sant Cugat à Barcelone, consolidée en intégration globale.

Au 31 décembre 2012, 260 sociétés sont consolidées en intégration globale, 32 en intégration proportionnelle et 12 par mise en équivalence <sup>(4)</sup>.

### 1.3. Reporting opérationnel

Le Groupe est organisé d'un point de vue opérationnel en six régions : France, Espagne, Europe centrale, Autriche, Pays nordiques et Pays-Bas. La France, qui représente une part substantielle des 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 dominante.

La répartition du portefeuille d'actifs par région est présentée ci-dessous, en % de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2012.



<sup>(1)</sup> Les recommandations de l'EPRA sont consultables sur le site internet : [www.epra.com](http://www.epra.com).

<sup>(2)</sup> Suite à l'analyse de la gouvernance.

<sup>(3)</sup> Voir paragraphe 1.5.

<sup>(4)</sup> Principalement le sous-groupe Comexposium (organisation de salons), le complexe immobilier Zlote Tarasy en Pologne, mfi AG et le centre commercial Ruhr-Park en Allemagne.

## 2. COMMENTAIRES DE L'ACTIVITÉ PAR PÔLE

### 2.1. Centres Commerciaux

#### 2.1.1. Les centres commerciaux en 2012

La conjoncture en Europe est restée incertaine en 2012, avec une dégradation au 2<sup>e</sup> semestre de l'année. Le renforcement des mesures d'austérité budgétaire dans la zone Euro ainsi que la poursuite de la montée du chômage ont pesé sur le marché et le pouvoir d'achat des ménages.

La situation a été particulièrement difficile en Espagne et en République tchèque avec une décroissance du PIB <sup>(5)</sup> en 2012 estimée respectivement à - 1,4 % et - 1,3 %, alors que la France et les Pays-Bas sont en croissance quasi nulle. La Pologne, la Slovaquie et la Suède devraient conserver, quant à elles, en 2012 une croissance sensible de leur PIB de respectivement + 2,4 %, + 2,6 % et + 1,1 %.

Malgré ce contexte macroéconomique difficile, Unibail-Rodamco a démontré la solidité de son modèle économique. Celui-ci repose sur de grands centres commerciaux localisés dans des métropoles européennes aux zones de chalandise riches et denses, dans lesquels les clients peuvent bénéficier d'une expérience shopping unique grâce à une offre variée de grandes enseignes internationales dites « premium » <sup>(6)</sup>, à l'intégration permanente de nouveaux locataires différentiels, à un design innovant et à une qualité de service et un marketing de hauts niveaux.

Les centres commerciaux du Groupe ont ainsi vu leur fréquentation augmenter de + 1,3 % et les chiffres d'affaires des locataires de + 2,0 % <sup>(7)</sup> en 2012, en dépit d'une légère baisse sur décembre par rapport à l'an passé. À fin novembre 2012, les chiffres d'affaires des commerçants <sup>(7)</sup> augmentaient de + 2,5 %, surperformant les indices nationaux de + 350 points de base <sup>(8)</sup>. Cette surperformance a été constatée dans les différentes régions et a été tirée par la croissance des plus grands centres <sup>(9)</sup>. Sur cette période, les chiffres d'affaires des commerçants en France ont augmenté de + 4,1 % (dont + 8,1 % et + 14,0 % aux Quatre Temps et à Carré Sénart respectivement), une surperformance de + 440 points de base par rapport à l'indice national. En Autriche <sup>(10)</sup>, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de + 7,8 % (dont principalement + 10,2 % à Donau Zentrum, Vienne), une surperformance de + 590 points de

base par rapport à l'indice national. En Europe centrale, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de + 2,0 % (dont + 3,3 % à Arkadia, Varsovie), une surperformance de + 230 points de base par rapport à l'indice national. En Espagne, malgré une baisse globale de - 1,6 % de leurs chiffres d'affaires, les locataires des centres commerciaux du Groupe ont surperformé de + 530 points de base l'indice national de consommation espagnol. Cette performance provient principalement des grands centres commerciaux, comme La Maquinista (+ 2,4 % de croissance des chiffres d'affaires) et Parquesur (+ 5,7 %), qui représentent 69 % de la valeur du portefeuille espagnol du Groupe. Dans ces centres, les chiffres d'affaires des commerçants à fin novembre 2012 ont augmenté de + 0,2 % <sup>(7)</sup> et les loyers ont enregistré un gain de + 15,3 % lors des renouvellements et des relocations en 2012. Le centre commercial Splau (Barcelone, 55 100 m<sup>2</sup> GLA), acquis en octobre 2011 et rénové par Unibail-Rodamco, a connu une hausse spectaculaire de sa fréquentation et du chiffre d'affaires des commerçants de respectivement + 13,5 % et + 10,6 % sur l'année 2012 (données à fin décembre).

Dans les Pays nordiques, le périmètre d'analyse exclut les centres situés à Täby, Fisketorget et Solna, en cours de rénovation ou d'extension. Les autres centres de cette région ont connu une baisse de - 3,2 % des chiffres d'affaires des commerçants, notamment en raison du départ d'une enseigne importante à Örebro.

En moyenne, les chiffres d'affaires des commerçants ont dépassé les indices nationaux de + 180 points de base par an depuis 2006, avec une nette accélération depuis 2009.

Cette performance du portefeuille des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco illustre la qualité des actifs du Groupe et la proactivité de leur gestion. Le Groupe travaille à l'amélioration constante de ses centres afin d'offrir aux clients une expérience innovante qui ne puisse être trouvée ailleurs, en particulier sur internet.

L'année 2012 a été un cru exceptionnel en matière d'innovation, grâce notamment aux projets lancés par la nouvelle entité UR Lab créée cette année pour renforcer l'avance du Groupe en matière de services clients et de différenciation. Ces innovations incluent en particulier :

- le marketing digital, avec le déploiement des applications smartphone de tous les centres commerciaux du Groupe, conduisant à une croissance spectaculaire du nombre

<sup>(5)</sup> Source : Eurostat, janvier 2013.

<sup>(6)</sup> Enseignes internationales de renom développant des concepts - produits et boutiques - différentiels et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

<sup>(7)</sup> Chiffres d'affaires (hors Pays-Bas) des commerçants des centres existants, y compris extensions, hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. Chiffres d'affaires des boutiques Apple estimés sur la base des informations publiées par Apple Inc. (Rapport 2011 10-K publié le 26 octobre 2011, pages 20 et 30 et Rapport 2012 10-K publié le 31 octobre 2012, pages 30 et 34).

<sup>(8)</sup> Sur la base des derniers indices nationaux publiés (évolution annuelle) à fin novembre 2012 : France : Institut Français du Libre-Service ; Espagne : Instituto Nacional de Estadística ; Europe centrale : Český statistický úrad (République tchèque), Polska Rada Centrow Handlowych (Pologne) ; Autriche : Eurostat (Autriche et Slovaquie) ; Pays nordiques : HUI Research (Suède), Denmark Statistik (Danemark), Statistikcentralen (Finlande).

<sup>(9)</sup> Centres Commerciaux accueillant plus de 6 millions de visites par an.

<sup>(10)</sup> Inclut la Slovaquie.

d'applications téléchargées (de 0,2 million fin 2011 à 1,3 million fin 2012). De nouvelles fonctionnalités, telles que la recherche produit, les bandes annonces de films, la recherche de cadeaux ou la géolocalisation à l'intérieur des centres, ont été créées. Le renforcement de la présence des centres du Groupe sur Facebook s'est poursuivi : ceux-ci comptaient en effet plus de 2,6 millions de fans à fin 2012, en forte hausse par rapport au 0,7 million de fans à fin 2011 ;

- le label « 4 étoiles » <sup>(111)</sup>, qui constitue le nouveau référentiel-qualité du Groupe, a ainsi été décerné à neuf centres commerciaux en 2012. Après Carré Sénart (région parisienne), Confluence (Lyon), Arkadia et Galeria Mokotow (Varsovie) au 1<sup>er</sup> semestre, Docks 76 (Rouen), Rivétoile (Strasbourg), So Ouest (Levallois), Nacka Forum (Stockholm) et Amstelveen (Amsterdam) ont passé avec succès l'audit de labellisation réalisé par la société SGS, leader mondial de la certification. Le processus de labellisation se poursuivra en 2013 et en 2014 ;
- la « Dining Experience », une toute nouvelle initiative visant à doubler la place de la restauration dans les centres du Groupe en créant un nouvel espace emblématique (« Dining Plaza »), à attirer de nouvelles enseignes différenciantes et à proposer de nombreuses animations gastronomiques. Ce nouveau concept a été introduit avec succès en juillet 2012 à la Maquinista (Barcelone) qui accueille maintenant 19 restaurants sur 5 582 m<sup>2</sup> GLA, y compris 1 743 m<sup>2</sup> de nouvelles surfaces. Depuis le lancement de ce nouveau concept, la fréquentation de La Maquinista a progressé de + 7,4 % par rapport à la période comparable en 2011, dont + 14,1 % en soirée et + 23,6 % le dimanche (où seuls les restaurants et cinémas sont ouverts). Le chiffre d'affaires des commerçants a progressé de + 5,4 % sur cette période. Fort de ce succès, ce concept sera progressivement déployé dans 25 centres commerciaux du Groupe dans les prochaines années ;
- le concept de « vitrines iconiques », destiné à recevoir les magasins phares des enseignes (« the Home of the Flagships™ »), permettra d'augmenter leur visibilité et de renforcer la diversité, l'innovation et l'excellence du design dans les centres commerciaux du Groupe.

L'activité locative a encore été très intense, avec 1 418 baux signés en 2012, avec une croissance des loyers de + 21,4 % sur les relocations et renouvellements, et une activité toujours très soutenue avec les enseignes exclusives et différenciantes génératrices de trafic. Le taux de rotation <sup>(112)</sup> du Groupe ressort à 13,2 % en 2012, en hausse significative par rapport à 11,3 % en 2011. 139 baux ont été signés avec des enseignes internationales dites « premium » <sup>(113)</sup>, en forte

augmentation par rapport à l'année dernière (104 en 2011). Outre la poursuite des implantations d'enseignes telles que Apple Store (ouvrant notamment son 1<sup>er</sup> magasin scandinave au sein de Täby Centrum) ou Hollister, Nespresso a ouvert avec succès à Parly 2 son 1<sup>er</sup> magasin en centre commercial en France et son 1<sup>er</sup> aux Pays-Bas à Amstelveen ; Michael Kors, American Eagle Outfitters et Victoria's Secret ont choisi les centres du Groupe pour ouvrir leur 1<sup>er</sup> magasin en Pologne et Vans et The North Face ont ouvert leurs premières boutiques en propre en République tchèque à Centrum Chodov.

Les enseignes deviennent de plus en plus sélectives dans leurs décisions d'implantation et donnent la priorité à des centres commerciaux offrant une forte fréquentation et un vaste choix de grandes enseignes internationales dites « premium » <sup>(113)</sup>. Afin de répondre à ces attentes, le Groupe a livré sept nouveaux centres commerciaux et investi en rénovation, extension et amélioration de nombreux centres commerciaux existants, depuis la fusion en 2007. Ces actifs neufs ou rénovés devraient représenter 75 % du portefeuille d'actifs de centres commerciaux du Groupe au 31 décembre 2014 <sup>(114)</sup>.

Les travaux de rénovation et d'extension se sont poursuivis sur 2012, notamment au Forum des Halles (Paris), à Alma (Rennes), Toison d'Or (Dijon), Shopping City Süd (Vienne), Täby (Stockholm), Fisketorvet (Copenhague), Centrum Cerny Most (Prague) et Galeria Mokotow (Varsovie), visant à renforcer leur position, à offrir aux clients une expérience shopping exceptionnelle et aux enseignes la possibilité d'implanter leurs « flagships » dans des centres commerciaux à forte fréquentation.

Les ouvertures des nouveaux centres de Confluence à Lyon, d'El Faro à Badajoz (Espagne) et de So Ouest, à Levallois aux portes de Paris, reflètent parfaitement la stratégie du Groupe en matière de différenciation et d'expérience client.

So Ouest, ouvert au public le 18 octobre 2012, a connu un accueil exceptionnel de la presse, des professionnels et du public, avec plus de 2,8 millions de visites depuis son ouverture (à fin janvier 2013). Ce centre a imposé un nouveau standard en Europe continentale en termes de design, de choix de matériaux et de parcours poly-sensoriel. Grâce à la qualité exceptionnelle de ses services, il a obtenu le label « 4 étoiles » d'Unibail-Rodamco. Il offre des enseignes exclusives en France et sur sa zone de chalandise, telles Lego Store, Hollister, le plus grand Marks & Spencer d'Europe continentale, ainsi que des premières implantations en centre commercial d'enseignes telles qu'Ann Tuil ou Claudie Pierlot.

<sup>(111)</sup> Le label « 4 étoiles » repose sur un référentiel qualité de 571 points audités par SGS, le leader mondial des services de certification.

<sup>(112)</sup> Taux de rotation = (nombre de relocations + nombre de transferts + nombre de renouvellements avec de nouveaux concepts) / nombre de boutiques.

<sup>(113)</sup> Enseignes internationales de renom développant des concepts - produits et boutiques - différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

<sup>(114)</sup> Calculé sur la Valeur du patrimoine des centres commerciaux en activité recevant plus de 6 millions de visites par an.

### 2.1.2. Loyers des Centres Commerciaux Unibail-Rodamco

Le Groupe détient 103 actifs de commerce dont 82 centres commerciaux parmi lesquels 57 accueillent plus de 6 millions de visites par an. Ces 57 centres représentent 89 % du portefeuille d'actifs de commerce du Groupe en valeur brute.

Le total des loyers nets consolidés des actifs de commerce du Groupe s'est élevé à 1 044,4 millions d'euros en 2012.

Région	Loyers nets (M€)		
	2012	2011	%
France	536,7	499,3	7,5 %
Espagne	140,7	128,7	9,4 %
Europe centrale	108,2	101,3	6,8 %
Autriche	101,9	89,6	13,8 %
Pays nordiques	87,8	90,2	- 2,7 %
Pays-Bas	69,2	75,0	- 7,8 %
<b>Total Loyers nets</b>	<b>1 044,4</b>	<b>984,1</b>	<b>6,1 %</b>

Les loyers nets de l'année sont en progression de + 60,3 millions d'euros par rapport à 2011 (+ 6,1 %), qui se décomposent de la manière suivante :

- + 30,3 millions d'euros provenant d'acquisitions :
  - acquisition de Splau en octobre 2011, un centre commercial de 55 100 m<sup>2</sup> à Barcelone et d'une partie du centre commercial Sant Cugat à Barcelone en janvier 2012 (+ 10,1 millions d'euros),
  - acquisition de 50 % de Galeria Mokotow à Varsovie en juillet 2011, détenu depuis lors à 100 % par le Groupe (+ 9,0 millions d'euros) <sup>(15)</sup>,
  - acquisition de 50 % d'Aupark à Bratislava en octobre 2011, détenu depuis lors à 100 % par le Groupe (+ 8,8 millions d'euros) <sup>(15)</sup>,
  - acquisitions de lots complémentaires en Espagne, aux Pays-Bas et en France dans des centres existants (+ 2,4 millions d'euros) ;
- + 17,8 millions d'euros provenant de la livraison de projets, principalement, en France, du centre commercial Confluence à Lyon, ouvert en avril 2012, et du centre commercial So Ouest en région parisienne, ouvert en octobre 2012, et de l'ouverture en septembre en Espagne du centre commercial El Faro à Badajoz ;
- 24,6 millions d'euros en raison de ventes d'actifs non stratégiques :
  - 7,4 millions d'euros aux Pays-Bas à la suite principalement de la vente d'actifs commerciaux à Almere, Eindhoven et Breda en 2011 et de Brink en 2012,
  - 6,4 millions d'euros en France à la suite des cessions de Bonneveine à Marseille, Saint-Genis 2 près de Lyon, Shopping Etrembières à Annemasse, Evry 2 en région parisienne, Boisseuil à Limoges et Croix-Dampierre

à Châlons-en-Champagne, essentiellement au 1<sup>er</sup> semestre 2011, et de la cession en juillet 2012 du centre commercial de Wasquehal,

- 5,8 millions d'euros dus aux cessions des participations dans Arkad à Budapest en février 2011 et Allee-Center à Magdeburg en octobre 2011,
- 3,9 millions d'euros en Suède en raison des ventes d'actifs situés à Haninge, Tyresö, Bälsta, Helsingborg et Väsby en 2011 et de Halmstad en août 2012,
- 1,1 million d'euros en Autriche suite à la cession de Südpark à Klagenfurt en juillet 2011 ;
- + 1,1 million d'euros provenant d'autres impacts mineurs, comprenant les écarts de change, la prise en compte des centres en cours d'extension et des éléments exceptionnels ;
- les loyers nets à périmètre constant <sup>(16)</sup> progressent de + 35,7 millions d'euros soit une progression de + 4,2 % par rapport à 2011, dont + 2,2 % (18,8 millions d'euros) provenant de l'indexation.

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2012	2011	%
France	457,2	433,9	5,4 %
Espagne	115,8	115,6	0,2 %
Europe centrale	93,4	89,4	4,4 %
Autriche	90,9	85,4	6,4 %
Pays nordiques	59,9	58,2	2,9 %
Pays-Bas	67,3	66,3	1,5 %
<b>Total</b>	<b>884,5</b>	<b>848,8</b>	<b>4,2 %</b>

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

L'évolution des loyers nets à périmètre constant hors indexation s'élève à + 2,0 %, les meilleures performances étant enregistrées en Autriche (+ 4,3 %), en France (+ 3,2 %) et en Europe centrale (+ 2,3 %). La progression des loyers nets à périmètre constant des Pays nordiques s'explique notamment par des dépenses moindres dues à un hiver moins rigoureux. Les loyers nets en Espagne ont été affectés par une baisse sensible des autres revenus (comprenant les loyers variables et les droits d'entrée) et par une hausse des impayés clients. Aux Pays-Bas, l'évolution des loyers nets a été affectée par

<sup>(15)</sup> Passage de consolidation proportionnelle à globale au 31 décembre 2011.

<sup>(16)</sup> Loyers nets à périmètre constant : loyers nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions ou nouveaux actifs) et les écarts de change (calcul fait sur la base des taux de change utilisés l'année fiscale précédente).

des faillites de commerçants et par la vacance sur certains actifs non stratégiques.

Sur le portefeuille global, les loyers variables représentent 1,8 % (19,1 millions d'euros) des loyers nets de 2012, stable par rapport à 2011 (1,8 %).

### 2.1.3. Activité locative

1 418 baux ont été signés en 2012 (1 320 en 2011), représentant un montant de Loyers Minimum Garantis (LMG) de 170,0 millions d'euros, avec un gain locatif de + 21,4 % <sup>(17)</sup> en moyenne sur les relocations et renouvellements de l'année (+ 19,4 % en 2011).

Région	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)				
	Nombre de baux signés	M <sup>2</sup>	LMG (M€)	Gain de LMG à périmètre constant	
				M€	%
France	457	156 328	78,2	13,1	23,2 %
Espagne	319	81 006	25,3	1,9	12,0 %
Europe centrale	199	37 174	18,1	4,0	35,8 %
Autriche	133	42 602	16,0	1,8	17,4 %
Pays nordiques	192	57 060	20,6	1,9	17,0 %
Pays-Bas	118	46 270	11,8	1,3	18,2 %
<b>Total</b>	<b>1 418</b>	<b>420 440</b>	<b>170,0</b>	<b>23,9</b>	<b>21,4 %</b>

### 2.1.4. Loyers futurs et taux de vacance

Au 31 décembre 2012, le portefeuille de baux des centres commerciaux représente un montant cumulé de LMG en année pleine, hors loyers variables et autres produits, de 1 079,9 millions d'euros (992,8 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Ils se répartissent par date de prochaine option de sortie pour le locataire et par date de fin de bail selon l'échéancier suivant :

Centres Commerciaux	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie	En % du total	LMG par date de fin de bail	En % du total
Expirés	59,6	5,5 %	58,9	5,5 %
2013	171,2	15,9 %	65,3	6,0 %
2014	232,3	21,5 %	86,0	8,0 %
2015	240,2	22,2 %	91,4	8,5 %
2016	99,7	9,2 %	83,0	7,7 %
2017	77,4	7,2 %	82,9	7,7 %
2018	59,4	5,5 %	82,1	7,6 %
2019	35,8	3,3 %	86,5	8,0 %
2020	27,3	2,5 %	72,8	6,7 %
2021	18,8	1,7 %	88,0	8,1 %
2022	16,9	1,6 %	96,7	9,0 %
2023	6,9	0,6 %	17,9	1,7 %
Au-delà	34,6	3,2 %	168,5	15,6 %
<b>Total</b>	<b>1 079,9</b>	<b>100 %</b>	<b>1 079,9</b>	<b>100 %</b>

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles sur le portefeuille total s'élevaient à 27,0 millions d'euros au 31 décembre 2012, contre 21,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le taux de vacance financière <sup>(18)</sup> au 31 décembre 2012 s'élevait à 2,1 % en moyenne sur l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux contre 1,9 % au 31 décembre 2011. La hausse du taux de vacance en France s'explique en partie par la vacance stratégique La Part-Dieu à Lyon. La hausse dans les Pays nordiques provient de la vacance stratégique à Täby (Suède) et à Fisketorvet (Danemark), en cours de rénovation et d'extension, et de quelques faillites de locataires. La hausse du taux de vacance en Autriche est essentiellement due à la vacance stratégique sur Shopping City Süd, dans le cadre du projet de restructuration du centre.

Région	Vacance au 31/12/2012		31/12/2011 %
	M€	%	
France	14,5	2,2 %	1,7 %
Espagne	3,6	2,1 %	2,2 %
Europe centrale	0,3	0,3 %	0,6 %
Autriche	2,5	2,3 %	1,1 %
Pays nordiques	3,9	3,1 %	2,7 %
Pays-Bas	2,1	2,5 %	4,1 %
<b>Total</b>	<b>27,0</b>	<b>2,1 %</b>	<b>1,9 %</b>

Hors projets en développement.

<sup>(17)</sup> La croissance du LMG est égale à la différence entre les nouveaux et les anciens loyers et se calcule uniquement sur les relocations et les renouvellements, en excluant les relocations de surfaces vacantes.

<sup>(18)</sup> Selon la définition de l'EPRA : loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

Le taux d'effort <sup>(19)</sup> moyen des locataires s'élevait à 13,1 % au 31 décembre 2012 (12,6 % au 31 décembre 2011). Il est stable en France à 13,5 % (vs 13,3 %) et a légèrement augmenté dans les Pays nordiques à 11,4 % (vs 10,8 %), en Espagne à 12,4 % (vs 11,7 %), en Europe centrale à 13,3 % (vs 11,9 %) et en Autriche à 14,2 % (vs 13,8 %). Ces évolutions résultent principalement de l'activité commerciale, de l'impact sur les chiffres d'affaires des restructurations en cours, notamment de Centrum Cerny Most, Täby et Shopping City Süd, et de la baisse des chiffres d'affaires en Espagne.

### 2.1.5. Investissements et cessions

Unibail-Rodamco a investi 1 128 millions d'euros <sup>(20)</sup> dans son portefeuille de centres commerciaux en 2012 répartis de la manière suivante :

- 111 millions d'euros de nouvelles acquisitions :
  - en Espagne, le Groupe a acquis en janvier 2012 une partie du centre commercial de Sant Cugat à Barcelone (22 382 m<sup>2</sup>) et plusieurs lots à Los Arcos et à La Maquinista, pour un montant total d'acquisition de 35 millions d'euros,
  - en France, plusieurs lots complémentaires ont été acquis à Villabé, au Forum des Halles et aux 4 Temps pour un montant total de 30 millions d'euros,
  - aux Pays-Bas, des lots ont été acquis au cours de l'exercice 2012 pour un montant total de 25 millions d'euros,
  - en Europe centrale, une acquisition de 21 millions d'euros a été effectuée en août 2012 en Pologne afin de développer un nouveau centre commercial ;
- 861 millions d'euros investis dans des projets de construction de nouveaux centres ou d'extension et de rénovation de centres existants. Trois centres majeurs ont été livrés en 2012 : en France, Confluence à Lyon et So Ouest en région parisienne et le centre commercial El Faro à Badajoz en Espagne. Des progrès significatifs ont été réalisés en 2012 sur les projets Aéroville en France, Centrum Cerny Most en République tchèque et Mall of Scandinavia en Suède (voir également la section « Projets de développement ») ;
- les frais financiers, les coûts d'évictions et autres coûts ont été capitalisés respectivement pour 35 millions d'euros, 97 millions d'euros et 24 millions d'euros.

En 2002, Rodamco Europe NV avait signé un accord en vue d'acquérir, à la livraison du projet, 50 % des actions de la société Zlote Tarasy S.p.z.o.o (« Zlote Tarasy »). Cette société polonaise développait un projet de construction au centre de Varsovie d'un centre commercial (64 243 m<sup>2</sup>), d'un parking et de deux immeubles de bureaux, Lumen et Skylight (pour une surface totale de 43 576 m<sup>2</sup>).

En mars 2012, un accord définitif a été signé, permettant au Groupe d'acquérir en qualité d'associé commanditaire les parts d'un fonds détenant 100 % de la société holding Warsaw III, laquelle détient à son tour 76,85 % de Zlote Tarasy. Dans le cadre de cet accord, le Groupe a effectué un investissement total de 312,8 millions d'euros (en part du Groupe), permettant de détenir indirectement divers prêts et 76,85 % du capital de Zlote Tarasy. Warsaw III continuera à verser des intérêts sur un prêt participatif accordé par un fonds géré par CBRE Global Investors et arrivant à maturité au plus tard le 31 décembre 2016. Afin de se conformer aux conditions imposées à Unibail-Rodamco par les autorités de la concurrence polonaises lors de l'acquisition par le Groupe des centres commerciaux Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de Warsaw III, du centre commercial et du parking est réalisée par CBRE Global Investors et AXA REIM. Par conséquent, l'investissement du Groupe dans le complexe immobilier Zlote Tarasy est consolidé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012.

Le 26 juillet 2012, Unibail-Rodamco et ADIA ont apporté leurs actifs respectifs détenus dans le centre commercial Parly 2 (région parisienne), à une société actuellement détenue en contrôle conjoint par ces deux actionnaires. Compte tenu de cet accord, ce centre commercial est consolidé en intégration proportionnelle depuis cette date (au lieu de l'intégration globale des actifs d'Unibail-Rodamco au 30 juin 2012).

Le 2 août 2012, Unibail-Rodamco a acquis une participation de 51 % des actions de la société holding qui détenait alors 90,4 % de mfi AG (second opérateur, investisseur et développeur de centres commerciaux en Allemagne). Le portefeuille de centres commerciaux de mfi AG comprend au 31 décembre 2012 cinq centres en activité, un centre en construction et deux projets en développement. Par ailleurs, mfi AG gère vingt centres commerciaux pour le compte de tiers.

Le 10 août 2012, Unibail-Rodamco a acquis une participation de 50,0 % dans la société qui détient le centre commercial Ruhr-Park, l'un des plus grands centres commerciaux en Allemagne.

322,7 millions d'euros ont été payés en août 2012 et 67,6 millions d'euros le seront au 30 juin 2014 <sup>(21)</sup>. Ce prix d'acquisition reflète une valeur de marché des actifs de mfi AG de 1,1 milliard d'euros et de 380 millions d'euros pour 100 % de Ruhr-Park. Il représente un prix au m<sup>2</sup> moyen de 4 125 euros pour les actifs de mfi AG et de Ruhr-Park. Compte tenu d'une

<sup>(19)</sup> Taux d'effort = (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires) / (chiffre d'affaires des locataires), TTC 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. Chiffre d'affaires des boutiques Apple estimé sur la base des informations publiées par Apple Inc. (Rapport 2011 10-K publié le 26 octobre 2011, pages 20 et 30 et Rapport 2012 10-K publié le 31 octobre 2012, pages 30 et 34).

<sup>(20)</sup> Variation de valeur brute des actifs capitalisés en part du Groupe.

<sup>(21)</sup> Le prix d'acquisition total est de 387,2 millions d'euros, compte tenu d'une valeur actualisée dans les comptes de 64,5 millions d'euros pour le solde du prix. La différence de + 4,2 millions d'euros par rapport au prix d'acquisition de 383 millions d'euros publié dans les comptes au 30 juin 2012 provient de l'établissement des comptes définitifs lors du « closing ».

augmentation de capital de 50 millions d'euros effectuée en août 2012, la société holding qui contrôle mfi AG détient maintenant 91,15 % du capital de celle-ci.

Dans la mesure où Unibail-Rodamco n'a pas actuellement le contrôle des sociétés acquises, elles ont été consolidées par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012.

La majeure partie du plan de cessions d'actifs de commerces non stratégiques a été réalisée en 2011 et au cours des années précédentes. Au cours de l'année 2012, le Groupe a cédé quelques actifs mineurs en France, en Suède et aux Pays-Bas pour un prix total net vendeur de 98 millions d'euros (sans prendre en compte la mise en place de la joint-venture sur Parly 2).

Le Groupe poursuit sa stratégie de rotation d'actifs et continue à examiner de manière sélective les différentes opportunités d'acquisition ou de cession.

## 2.2. Bureaux

### 2.2.1. Le marché de bureaux en 2012 <sup>[22]</sup>

#### Demande placée

La demande placée de surfaces de bureaux en région parisienne <sup>[23]</sup> s'est élevée à 2 380 600 m<sup>2</sup> en 2012, soit une baisse de 3 % par rapport à 2011.

Le segment des grandes surfaces de bureaux de la région parisienne (transactions supérieures à 5 000 m<sup>2</sup>) a fortement impacté la demande placée avec 68 transactions <sup>[24]</sup> en 2012 (à comparer à 71 transactions en 2011), portant sur un total de 0,9 million de m<sup>2</sup> loués (soit - 11 % par rapport à 2011). Les transactions les plus importantes enregistrées sont : Thalès pour 49 000 m<sup>2</sup> à New Vélizy <sup>[25]</sup>, Allianz pour 35 175 m<sup>2</sup> dans la Tour Athéna (La Défense) et Yves Rocher pour 22 759 m<sup>2</sup> à Issy-les-Moulineaux.

Avec une demande placée de 716 900 m<sup>2</sup> en 2012 <sup>[26]</sup>, l'activité à Paris a baissé de 24 % par rapport à l'année dernière, en raison principalement du manque de surfaces de qualité. Paris représente néanmoins une part significative de la demande placée totale <sup>[26]</sup> (32 % en 2012), devant le Croissant Ouest (23 %).

À La Défense, les surfaces louées ont atteint 108 900 m<sup>2</sup> en 2012 (- 7 % vs 2011), en excluant la transaction avec le ministère de l'Environnement.

Compte tenu des incertitudes économiques actuelles et de la réticence des locataires potentiels à s'engager sur le long terme pour la prise à bail de nouvelles surfaces de bureaux, le Groupe considère que les perspectives à court terme du marché de bureaux resteront difficiles.

#### Valeurs locatives <sup>[27]</sup>

Les valeurs locatives en région parisienne ont connu une légère baisse en 2012 pour les immeubles neufs ou rénovés, mais avec des disparités géographiques.

Les loyers « prime » à Paris QCA ont augmenté selon les agents de 748 euros/m<sup>2</sup> en 2011 à 771 euros/m<sup>2</sup> en 2012, grâce à l'impact favorable de trois transactions <sup>[28]</sup> conclues à plus de 800 euros/m<sup>2</sup>. Les principales transactions enregistrées au 2<sup>e</sup> semestre 2012 sont : le cabinet d'avocats SJ Berwin sur l'immeuble Ozone (92 avenue des Champs-Élysées, Paris 8) pour 3 500 m<sup>2</sup> et Goldman Sachs au 5 avenue Kléber (Paris 16) pour 2 700 m<sup>2</sup>.

À La Défense, les loyers « prime » sont en baisse à 441 euros/m<sup>2</sup> au 31 décembre 2012 (comparé à 494 euros/m<sup>2</sup> au 31 décembre 2011) avec seulement deux transactions à plus de 500 euros/m<sup>2</sup> enregistrées en 2012 : RTE sur Cœur Défense pour 14 144 m<sup>2</sup> (530 euros/m<sup>2</sup>) et EDF sur la Tour EDF pour 5 782 m<sup>2</sup> (530 euros/m<sup>2</sup>).

#### Des surfaces disponibles limitées <sup>[29]</sup>

Le total des surfaces disponibles en région parisienne est stable depuis 2009 avec environ 3,6 millions de m<sup>2</sup>. Le taux de vacance <sup>[24]</sup> est également resté stable à 6,5 %, avec des écarts significatifs selon les secteurs : 10,8 % pour le Croissant Ouest, 6,6 % à La Défense, 8,8 % pour la 1<sup>re</sup> couronne et 5,2 % pour Paris Quartier Central des Affaires (QCA).

Au-delà de ces écarts, la situation est également contrastée entre des immeubles neufs ou rénovés et le reste du marché qui souffre d'obsolescence. Les surfaces nouvelles restent ainsi attractives pour les preneurs, ce qui explique que les immeubles neufs ou rénovés ne représentent plus que 19 % de l'offre disponible en 2012 contre 23 % en 2011.

<sup>[22]</sup> Sources : Immostat, BNP Paribas Real Estate, CBRE, DTZ, JLL.

<sup>[23]</sup> Source : Immostat, janvier 2013.

<sup>[24]</sup> Source : CBRE, Market view Bureaux Île-de-France, 4<sup>e</sup> trimestre 2012, en excluant deux transactions avec le Ministère de la Défense et le Ministère de l'Environnement.

<sup>[25]</sup> Source : DTZ, Property Times Île-de-France, T3-2012.

<sup>[26]</sup> Source : Immostat, janvier 2013, excluant la transaction avec le ministère de la Défense.

<sup>[27]</sup> Source : CBRE, Marché Île-de-France 4<sup>e</sup> trimestre 2012.

<sup>[28]</sup> Source : BNP Paribas Real Estate.

<sup>[29]</sup> Sources : Immostat et CBRE.



En 2013, les entreprises devraient poursuivre leurs plans de baisse des coûts et d'optimisation de leurs implantations. Dans ce contexte, avec son portefeuille d'actifs de qualité et le développement de bureaux de nouvelle génération, Unibail-Rodamco dispose d'actifs répondant aux besoins des entreprises.

### Investissements

Le montant des investissements dans les Bureaux <sup>(30)</sup> en région parisienne a atteint 10,9 milliards d'euros en 2012, en baisse de 8 % par rapport à 2011 (11,9 milliards d'euros).

L'année 2012 se distingue par des transactions portant sur des portefeuilles d'actifs, le plus souvent effectuées par des fonds d'investissement souverains. Ainsi, « *Qatar Investment Authority* » a réalisé à Paris plusieurs transactions majeures au cours de l'année : acquisition d'un portefeuille de bureaux auprès de KanAm pour plus de 600 millions d'euros <sup>(31)</sup> (Neo, 26 000 m<sup>2</sup> à Paris 9 et la Cité du Retiro, 21 000 m<sup>2</sup> à Paris 8) et acquisition du 52-60 avenue des Champs-Élysées (Paris 8) pour 500 millions d'euros auprès de Groupama. Un autre fonds souverain, conseillé par JP Morgan Asset Management, a acquis un portefeuille d'actifs pour 508 millions d'euros auprès de Eurosic (52 avenue Hoche, 11 000 m<sup>2</sup> à Paris 8 et le 50-60 avenue Pierre-Mendès-France, 43 000 m<sup>2</sup> à Paris 13). Au 4<sup>e</sup> trimestre, ADIA a acquis le 90 boulevard Pasteur (Paris 15) auprès d'AMUNDI pour 250 millions d'euros.

Les taux de rendement ont connu une hausse de la segmentation entre les actifs « *prime* » et les actifs secondaires. Les actifs « *prime* » à Paris QCA ont ainsi vu une baisse de leur taux de rendement en 2012. Au 31 décembre 2012, les taux de rendement « *prime* » <sup>(32)</sup> se situaient à environ 4,25 % pour Paris QCA et à environ 6,25 % à La Défense.

#### 2.2.2. Activité des Bureaux en 2012

Les loyers nets consolidés du portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco ont atteint 172,6 millions d'euros en 2012.

Région	Loyers nets (M€)		
	2012	2011	%
France	146,2	155,2	- 5,8 %
Pays nordiques	14,5	15,0	- 3,3 %
Pays-Bas	8,7	11,5	- 24,0 %
Autres pays	3,2	2,9	9,8 %
<b>Total loyers nets</b>	<b>172,6</b>	<b>184,5</b>	<b>- 6,5 %</b>

La baisse des loyers nets de - 11,9 millions d'euros enregistrée par rapport à 2011 s'explique de la manière suivante :

- 6,3 millions d'euros en raison de la mise en rénovation de plusieurs immeubles (principalement 2-8 Ancelle et 34-36 Louvre en France et Plaza aux Pays-Bas) ;
- 6,2 millions d'euros dus aux cessions :
  - le 3-5 Malesherbes à Paris, vendu en juillet 2011,
  - divers petits actifs cédés en Suède et aux Pays-Bas en 2011 ;
- 4,6 millions d'euros provenant principalement de l'impact positif exceptionnel au 1<sup>er</sup> semestre 2011 d'une reprise de provision sur un litige, et d'effets de change positifs ;
- 3,9 millions d'euros provenant des livraisons en janvier 2012 d'immeubles rénovés et non encore entièrement loués et qui avaient généré des loyers en 2011 (Nouvel Air – anciennement dénommé « Issy-Guynemer » – à Paris et 80 Wilson à La Défense) ;
- les loyers nets à périmètre constant <sup>(33)</sup> progressent de + 9,1 millions d'euros, soit + 6,9 % par rapport à 2011, dont + 9,2 millions d'euros en France, soit + 8,2 % (comprenant un impact de l'indexation de + 4,1 millions d'euros), et - 0,1 million d'euros sur les autres pays, principalement aux Pays-Bas.

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2012	2011	%
France	122,1	112,9	8,2 %
Pays nordiques	9,7	9,4	3,3 %
Pays-Bas	6,0	6,9	- 12,4 %
Autres pays	3,2	2,9	12,7 %
<b>Total</b>	<b>141,1</b>	<b>132,0</b>	<b>6,9 %</b>

75 baux ont été signés ou renouvelés en 2012, pour une surface totale de 55 736 m<sup>2</sup>, dont 31 375 m<sup>2</sup> en France. Les baux signés concernent notamment les immeubles 34-36 Louvre à Paris pré loué en 2012 à Louis Vuitton Malletier, Tour Ariane et 70-80 Wilson à La Défense, et Le Sextant, Capital 8 et Nouvel Air à Paris.

La précommercialisation de l'immeuble 2-8 Ancelle, un immeuble de bureaux en cours de rénovation, situé à Neuilly et offrant une surface utile de 16 600 m<sup>2</sup>, a été signée en janvier 2013 avec le cabinet CMS-Bureau Francis Lefebvre, un grand cabinet d'avocats français, illustrant ainsi l'attractivité des actifs neufs ou rénovés bien situés.

<sup>(30)</sup> Source : Immostat, janvier 2013.

<sup>(31)</sup> Source : Le Figaro Immobilier, 25 juin 2012.

<sup>(32)</sup> Source : CBRE, Market view Bureaux Île-de-France, T4-2012.

<sup>(33)</sup> Loyers nets à périmètre constant : loyers nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions ou nouveaux actifs) et les écarts de change (calcul fait sur la base des taux de change utilisés l'année fiscale précédente).

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

Bureaux	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	2,6	1,3 %	2,6	1,3 %
2013	23,3	12,1 %	10,8	5,6 %
2014	26,3	13,7 %	8,0	4,1 %
2015	35,5	18,5 %	27,7	14,4 %
2016	30,6	15,9 %	21,4	11,1 %
2017	4,3	2,2 %	18,5	9,6 %
2018	25,1	13,1 %	21,5	11,2 %
2019	32,6	17,0 %	56,9	29,6 %
2020	5,4	2,8 %	8,2	4,2 %
2021	2,1	1,1 %	8,6	4,5 %
2022	0,2	0,1 %	1,1	0,5 %
2023	3,0	1,5 %	3,0	1,5 %
Au-delà	1,2	0,6 %	4,0	2,1 %
<b>Total</b>	<b>192,1</b>	<b>100 %</b>	<b>192,1</b>	<b>100 %</b>

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles à la location représentent 21,6 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit un taux de vacance financière <sup>(34)</sup> de 11,2 % sur le portefeuille global (7,3 % au 31 décembre 2011).

En France, les loyers potentiels des surfaces vacantes s'élèvent à 16,6 millions d'euros, principalement dans les immeubles Nouvel Air et Le Sextant à Paris, 70-80 Wilson et le CNIT à La Défense, représentant un taux de vacance financière de 10,4 % contre 6,5 % au 31 décembre 2011, en hausse du fait de la livraison en 2012 de Nouvel Air et du 80 Wilson, rénovés mais non encore totalement loués.

### 2.2.3. Investissements et cessions

Unibail-Rodamco a investi 173 millions d'euros <sup>(35)</sup> dans son portefeuille de bureaux en 2012.

- 144 millions d'euros ont été investis en travaux de construction, essentiellement en France pour la tour Majunga à La Défense et le projet So Ouest à Levallois, en travaux de rénovation de plusieurs immeubles (voir également la section « Projets de développement ») et 3 millions d'euros pour quelques acquisitions mineures ;
- les frais financiers et autres coûts capitalisés représentent 26 millions d'euros.

Le 21 décembre 2012, Unibail-Rodamco a vendu la Tour Oxygène à Lyon à la Caisse des Dépôts et au Crédit Agricole Assurances à un prix égal à la valeur nette comptable au

30 juin 2012, faisant ressortir un taux de rendement initial <sup>(36)</sup> de 5,9 % et une plus-value sur le coût de construction de 9,9 millions d'euros.

Au global, le montant des cessions d'actifs de bureaux effectuées en 2012 est de 132 millions d'euros.

### 2.3. Congrès-Expositions

Cette activité, exclusivement localisée en France, comprend la détention et la gestion immobilière des sites de congrès-expositions (Viparis) et l'organisation d'événements (Comexposium).

Ces deux activités sont détenues conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP). Viparis est consolidé en intégration globale par Unibail-Rodamco tandis que Comexposium est consolidé par mise en équivalence. Le métier des congrès-expositions est cyclique, avec des salons annuels, biennaux ou triennaux, et une répartition inégale des salons entre les années paires et impaires.

Alors que la crise économique mondiale a pesé sur la surface moyenne louée par salon, 2012 a été une année record en termes de création de nouveaux salons dans les sites de Viparis avec l'accueil de 31 nouveaux salons créés, contre 29 nouveaux salons en 2011 et seulement 15 en 2010. Par ailleurs, de nouveaux concepts ont été testés avec succès en 2012, comme le montre la réussite exceptionnelle de l'exposition Toutankhamon à la Porte de Versailles qui a accueilli plus de 250 000 visites en trois mois.

Dans un environnement de restriction des budgets de marketing, les salons comptent toujours parmi les médias de publicité et de communication les plus efficaces pour les exposants. Soucieuses de maîtriser leurs dépenses commerciales et d'accroître leurs volumes de commandes, les sociétés maintiennent leur présence sur les salons. Les salons les plus importants, devenus des rendez-vous de référence dans leur secteur, ont ainsi connu un impact limité de la crise.

L'activité de l'année 2012 a été marquée par la tenue de plusieurs salons majeurs :

- salons annuels : Salon International de l'Agriculture (« SIA ») qui a attiré 681 200 visiteurs, l'une des meilleures fréquentations des dix dernières années. L'édition 2012 de la « Foire de Paris » a connu une hausse de fréquentation de + 4 %, ce qui en fait une des plus grandes foires européennes ;
- salons biennaux : le Salon de l'automobile, qui s'est tenu au 2<sup>e</sup> semestre, a connu un énorme succès en termes de visitorat (1 230 000 visites), d'exposants et de commandes reçues. De plus, le SIAL, le plus grand salon mondial consacré

<sup>(34)</sup> 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.

<sup>(35)</sup> Variation de valeur brute des actifs capitalisés en part du Groupe.

<sup>(36)</sup> Calculé sur la base des loyers nets des douze prochains mois divisé par le coût total d'acquisition.

à l'alimentation, a attiré 150 200 visiteurs professionnels, en hausse de 10 % par rapport à l'édition 2010 ;

- salons triennaux : le salon « Intermat », leader sur son marché, a connu une année record avec plus de 200 000 visiteurs et 1 350 exposants, dont 67 % internationaux.

L'activité Congrès a été très dynamique en 2012, compte tenu du fort développement des congrès internationaux au Palais des Congrès de Paris, comme le congrès ERA-ETDA et le congrès de l'Association Européenne d'Urologie.

Au total, 898 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis au cours de l'année 2012, parmi lesquelles 305 salons, 130 congrès et 463 événements d'entreprise.

Dans un environnement économique difficile et compte tenu des effets de saisonnalité, l'Excédent Brut d'Exploitation <sup>(37)</sup> (EBE) de Viparis en 2012 s'élève à 137,6 millions d'euros, en hausse de + 15,6 millions d'euros par rapport à 2011 (+ 13 %) et de + 17,5 millions d'euros par rapport à 2010 (+ 15 %). En excluant le salon triennal Intermat, l'EBE 2012 progresse de + 8 % par rapport à 2010.

Au 31 décembre 2012, 87 % des manifestations prévues pour l'exercice 2013 ont déjà été signées, en ligne avec les niveaux habituels de 85-90 %.

Le 12 juillet 2011, le Conseil municipal de la Ville de Paris a décidé de lancer une consultation relative à la modernisation du Parc des expositions de la Porte de Versailles afin d'augmenter son attractivité. Dans la continuité de cette décision, la Ville de Paris a lancé le 19 juin 2012 un appel à candidature. L'objectif sera, pour l'opérateur sélectionné, de réaliser des investissements significatifs en contrepartie de droits immobiliers consentis par la Ville sur une longue durée. Néanmoins, aucune décision de résiliation du contrat de concession expirant en 2026 n'a été prise à ce stade et les conditions d'exploitation du site demeurent inchangées. Viparis répondra à cet appel à candidature.

Les hôtels ont généré au cours de l'exercice 2012 un résultat opérationnel de 9,5 millions d'euros, à comparer à 8,6 millions d'euros en 2011, la hausse de 0,9 million d'euros provenant essentiellement de l'hôtel Pullman Montparnasse et de l'ouverture de l'hôtel Confluence à Lyon.

La contribution de Comexposium au résultat net récurrent du Groupe s'élève à 19,6 millions d'euros en 2012, contre 10,8 millions d'euros en 2011 et 15,3 millions d'euros en 2010 (année comparable en termes de saisonnalité).

### 3. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable fait partie intégrante des activités courantes et des projets d'investissement et de développement d'Unibail-Rodamco. Depuis 2007, le Groupe déploie une stratégie de développement durable ambitieuse, basée sur les meilleures pratiques environnementales, l'équité sociale et une gouvernance transparente. Cette stratégie est conçue pour délivrer des améliorations solides et quantifiables de sa performance économique à long terme.

Unibail-Rodamco a deux principaux objectifs environnementaux de long terme : la réduction, calculée par visite dans les centres, de l'émission de CO<sub>2</sub> et de la consommation d'énergie. La performance par rapport à ces objectifs est mesurée chaque année et les performances CO<sub>2</sub> et énergie sont auditées par Ernst & Young depuis 2009.

En 2012 <sup>(38)</sup>, la consommation d'énergie en KWh par visite a été réduite de - 7 % sur le périmètre constant des centres commerciaux gérés du Groupe, soit une baisse cumulée de - 24 % de l'intensité énergétique depuis 2006, dépassant l'objectif de réduction de - 20 % entre 2006 et 2012, et en ligne avec l'objectif de réduction de - 30 % sur la période 2006-2016.

Les émissions de CO<sub>2</sub> par visite ont baissé de - 12 % en 2012, soit une baisse cumulée de - 58 % depuis 2006, dépassant ainsi l'objectif de - 50 % entre 2006 et 2016.

Ces excellents résultats sont atteints grâce à l'engagement fort des équipes sur site, à des mesures ciblées d'économie d'énergie, à la réduction d'émissions carbone réalisée par les fournisseurs d'énergie et aux nouveaux « contrats d'électricité verte » signés en 2012.

En 2012, le Groupe a finalisé le déploiement à l'ensemble de son portefeuille d'un processus interne global et intégré de gestion des risques visant à diminuer et à mieux maîtriser les risques en matière d'hygiène, de santé et de sécurité. Chaque actif géré est désormais soumis à une évaluation annuelle de la maîtrise des risques réalisée par un auditeur indépendant, débouchant sur un plan d'amélioration. En avance sur les réglementations locales en vigueur, la politique du Groupe intègre des exigences spécifiques pour un grand nombre de sujets tels que la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution des sols et de l'air, la légionellose, les ondes électromagnétiques, les installations techniques et la sécurité incendie.

Unibail-Rodamco demeure inclus dans les principaux indices en matière de développement durable (FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index (« DJSI ») World, DJSI Europe and STOXX Global ESG <sup>(39)</sup> leaders) en 2012. Avec un résultat de

<sup>(37)</sup> Excédent Brut d'Exploitation = « Loyers nets » + « Résultat opérationnel des services sur sites » du secteur Congrès-Expositions.

<sup>(38)</sup> Chiffres audités par Ernst & Young.

<sup>(39)</sup> Environnemental / Social / Gouvernance.

76 % au DJSI (contre 75 % en 2011), le Groupe se classe parmi le « top 5 % » des sociétés immobilières et très en avance par rapport à la moyenne globale du secteur qui s'établit à 43 % sur cet indice.

En complément du Gold Award reçu de l'EPRA pour le respect de ses recommandations en matière de reporting sur le développement durable, le Groupe a également fait réaliser un audit externe de conformité de son reporting par rapport au référentiel du GRI-CRESS (« Global Reporting Initiative – Construction & Real Estate Sector Supplement ») conduisant à l'obtention du label B+.

Pour assurer une cohérence des objectifs environnementaux avec ses locataires tant du secteur bureaux que du secteur commerces, le Groupe a mis en place pour la première fois en 2009 un bail « vert ». Depuis lors, 50 % de l'ensemble des baux actifs comporte ces clauses « vertes », par rapport à 32 % au 31 décembre 2011.

En 2012, le Groupe s'est rapproché de son objectif de certification « développement durable » pour l'ensemble de son portefeuille d'actifs en activité et en développement.

À fin 2012, 43 % des centres commerciaux du Groupe en activité <sup>(40)</sup> étaient certifiés BREEAM, ce qui représente 16 centres et 1,1 million de m<sup>2</sup> GLA, contre seulement quatre centres au 31 décembre 2011. 88 % des certificats BREEAM délivrés pour les actifs en activité ont été obtenus avec la mention « Très bien » <sup>(41)</sup>, par rapport à seulement 32 % pour le secteur immobilier européen, ce qui démontre l'excellente qualité environnementale des actifs du Groupe, en dépit de la diversité du portefeuille en terme de taille, de date de construction et de localisation.

En 2012, pour ce qui concerne les projets de développement, Unibail-Rodamco a obtenu trois nouvelles certifications BREEAM : deux au niveau « Très bien » pour le nouveau centre El Faro à Badajoz (Espagne) et pour l'extension du centre commercial Centrum Cerny Most à Prague, et un « Excellent » pour l'immeuble de bureaux Nouvel Air situé à Paris.

#### 4. RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2012

##### Résultat opérationnel autres prestations

Le résultat net opérationnel dégagé en 2012 par les sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Espagne et en Europe centrale s'élève à 22,7 millions d'euros, en hausse de 5,4 millions d'euros par rapport à 2011

en raison de la croissance de l'activité locative et de la taille du patrimoine géré.

**Les « Autres produits nets »** (7,1 millions d'euros) comprennent essentiellement le dividende reçu en avril et novembre 2012 de SFL (Société Foncière Lyonnaise) dont Unibail-Rodamco a acquis 7,25 % en mars 2011.

**Les frais généraux** exprimés en % des loyers nets ont baissé à 7,5 % en 2012 par rapport à 7,7 % en 2011 (91,8 millions d'euros en 2012 comparés à 89,6 millions d'euros en 2011, après retraitement de + 3,3 millions d'euros dû à l'adoption de la norme IAS19R). Hors impact des coûts d'acquisition, la baisse de - 1,7 % des frais administratifs à 85,2 millions d'euros en 2012 contre 86,7 millions d'euros en 2011 résulte du plan de recherche d'efficacité lancé par le Groupe en 2010 ainsi que de la rationalisation de son portefeuille.

**Les frais de développement** engagés dans les études de faisabilité de projets non réalisés se sont élevés à 4,5 millions d'euros en 2012 (contre 5,2 millions d'euros en 2011).

**Les frais financiers récurrents** totaux supportés par le Groupe s'élèvent à 383,5 millions d'euros, comprenant les frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de 54,9 millions d'euros. Les frais financiers nets récurrents du compte de résultat s'établissent ainsi à 328,6 millions d'euros en 2012, en augmentation de 27,5 millions d'euros par rapport à 2011 provenant principalement de l'augmentation de la dette.

Le taux moyen de financement du Groupe ressort à 3,4 % au 31 décembre 2012 (3,6 % au titre de l'année 2011). La politique de financement d'Unibail-Rodamco est décrite au chapitre « Ressources financières ».

**Le résultat financier non récurrent** s'est élevé à - 449,3 millions d'euros en 2012, qui se décomposent comme suit :

- - 214,3 millions d'euros d'impact de la mise à juste valeur des dérivés et instruments financiers, conformément à l'option comptable adoptée par Unibail-Rodamco consistant à reconnaître dans son compte de résultat les changements de valeur des couvertures effectuées ;
- - 179,4 millions d'euros de mise à juste valeur jusqu'à leur date de conversion fin 2012 des ORNANES <sup>(42)</sup> émises en 2009 ;
- - 51,0 millions d'euros de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2012 ;
- - 7,2 millions d'euros d'amortissement de la dette de Rodamco mise à juste valeur à la date de la fusion ;

<sup>(40)</sup> En valeur de patrimoine, droits et frais de mutation inclus, à fin décembre 2012.

<sup>(41)</sup> Pour le « Management score ».

<sup>(42)</sup> Obligations à option de remboursement en actions nouvelles et/ou existantes.

- + 2,6 millions d'euros d'autres frais financiers non récurrents.

La quasi-totalité des ORNANEs <sup>[43]</sup> émises en avril 2009 ont été converties au 31 décembre 2012, entraînant la création de 2 013 012 actions nouvelles et une augmentation des capitaux propres de 362,1 millions d'euros.

La plupart des ORA <sup>[44]</sup> émises en 2007 ont été converties. Seulement 7 825 ORA <sup>[45]</sup> restent en circulation au 31 décembre 2012.

#### Impôt sur les sociétés

La charge d'impôt sur les sociétés provient des pays qui ne bénéficient pas de régime fiscal spécifique pour les sociétés foncières <sup>[46]</sup> et des activités qui, en France, ne bénéficient pas du régime SIIC, principalement le secteur Congrès-Expositions.

L'impôt sur les sociétés prend en compte les évolutions récentes de la législation fiscale dans les différents pays où le Groupe est implanté, et notamment le nouveau « Décret royal » en Espagne qui limite la déductibilité fiscale des frais financiers. Ce nouveau décret n'a pas d'impact significatif sur les impôts du Groupe en 2012.

La charge d'impôt affectée au résultat récurrent en 2012 s'élève à - 16,7 millions d'euros.

L'impôt affecté au résultat non récurrent (- 119,3 millions d'euros) provient essentiellement de la variation des impôts différés passifs constatés à la suite des augmentations de juste valeur des actifs immobiliers.

**La part des minoritaires** dans le résultat récurrent après impôts s'élève à 97,7 millions d'euros (90,8 millions d'euros en 2011). Elle concerne principalement la quote-part de la CCIP dans Viparis (39,2 millions d'euros) et les partenaires du Groupe dans des centres commerciaux en France et en Espagne (57,9 millions d'euros, essentiellement Les Quatre Temps et le Forum des Halles).

**Le résultat net consolidé** part du Groupe s'élève à 1 458,6 millions d'euros en 2012, se décomposant en :

- 886,3 millions d'euros de résultat net récurrent (826,4 millions d'euros au en 2011, après retraitement dû à l'adoption de la norme IAS19R ayant entraîné un impact négatif de - 3,2 millions d'euros sur le résultat 2011) ;
- 572,3 millions d'euros de résultat net non récurrent <sup>[47]</sup> (498,2 millions d'euros en 2011).

- 3 085 091 actions nouvelles ont été émises au cours de l'année 2012 suite aux exercices d'options des salariés, aux souscriptions au Plan d'Épargne Entreprise et aux conversions d'ORNANE ou d'ORA.

Le nombre moyen d'actions et d'ORA <sup>[48]</sup> sur la période ressort à 92 368 457.

**Le résultat net récurrent par action de l'exercice 2012 s'élève à 9,60 euros, en hausse de 6,7 % par rapport à l'exercice 2011.**

Ce résultat résulte de bons résultats opérationnels à périmètre constant dans tous les secteurs d'activités, de la livraison réussie de plusieurs projets de développement du Groupe, d'une baisse de son taux moyen de financement et de la poursuite de la maîtrise des frais généraux.

#### 5. ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 10 janvier 2013, Unibail-Rodamco a acquis auprès de la Socri une participation de 50,01 % dans le projet de centre commercial « Polygone Riviera » (centre commercial de 71 474 m<sup>2</sup> GLA avec une date de livraison prévue au 2<sup>e</sup> semestre 2015) à Cagnes-sur-Mer (région de Nice, France).

Unibail-Rodamco bénéficie d'une option d'achat portant sur 29,99 % des parts et exerçable à partir de deux ans après l'ouverture du centre commercial. La Socri bénéficie d'une option de vente portant également sur 29,99 % et exerçable dans les deux ans suivant l'ouverture du centre.

Le coût total d'investissement estimé est de 386 millions d'euros (incluant le prix d'acquisition par Unibail-Rodamco de la participation de 50,01 %) et le Groupe anticipe un taux de rendement de 8 % sur ce projet.

Le 21 janvier 2013, le Groupe a obtenu l'autorisation des Autorités de la concurrence françaises de contrôler conjointement les sociétés mfi AG et Ruhr-Park. Cette autorisation avait déjà été obtenue de la part des Autorités de la concurrence allemandes le 18 décembre 2012.

<sup>[43]</sup> Les 2 766 ORNANE restantes ont été remboursées le 2 janvier 2013 à leur valeur nominale.

<sup>[44]</sup> ORA : Obligations Remboursables en Actions.

<sup>[45]</sup> Remboursables en 9 781 actions.

<sup>[46]</sup> En France : SIIC (Société d'Investissement Immobilier Cotée).

<sup>[47]</sup> Comprenant les variations de valeur, le résultat des cessions, la mise à la juste valeur des instruments financiers, les impairements de goodwill ou la reprise de badwill et les autres éléments non récurrents.

<sup>[48]</sup> Les ORA ayant été essentiellement comptabilisées en capitaux propres et les frais correspondant à la partie comptabilisée en dette n'ayant pas impacté le résultat récurrent, les ORA sont assimilées à des actions.

## 6. DIVIDENDE <sup>(49)</sup>

Il sera proposé à l'assemblée générale de distribuer un dividende de 8,40 euros par action au titre de l'exercice 2012, en augmentation de 5 % par rapport à 2011. Ce dividende représente un taux de distribution de 88 % du résultat net récurrent par action, en ligne avec celui de 2011.

Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale, les actionnaires du Groupe recevront le 3 juin 2013 pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

- i) **5,27 euros 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 liée au régime SIIC, ne supportera pas la nouvelle taxe de 3 % due par chaque société sur le montant des dividendes distribués, mais sera soumis à la retenue à la source s'appliquant à la fois aux OPCVM français et internationaux et ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France ;
- ii) **3,13 euros par action relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC), pour lequel les actionnaires auront l'option d'un paiement soit (i) en nouvelles actions émises avec une décote de 7 %, soit (ii) en numéraire**. Dans le cas d'un paiement en actions, le Groupe ne sera pas soumis à la nouvelle taxe de 3 % sur cette partie du dividende. Dans le cas d'un paiement en numéraire, cette taxe de 3 % sera due par le Groupe. Dans les deux cas, ce dividende non issu du régime SIIC ne supportera pas la retenue à la source s'appliquant aux OPCVM français ou internationaux et bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

Pour les actionnaires qui ne sont ni des OPCVM, ni des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, la retenue à la source continuera à s'appliquer sur la totalité du dividende, que son origine soit SIIC ou non SIIC.

## 7. PERSPECTIVES

Pour 2013, le Groupe reste confiant quant à la croissance future de ses loyers. Cette croissance résulte de fondamentaux solides : une surperformance des chiffres d'affaires des locataires, une vacance faible, des taux d'effort limités et des loyers en hausse lors des renouvellements ou relocations. Elle s'appuiera également sur les livraisons de projets d'extension et de nouveaux actifs. De plus, le coût moyen de financement du Groupe devrait rester contenu à un niveau faible. **Au vu de ces éléments, le Groupe anticipe une croissance d'au moins 5 % de son résultat net récurrent par action en 2013.**

Sur le long terme, le Groupe prévoit d'atteindre un résultat net récurrent par action de 14 euros d'ici 2017. Cet objectif, résultant du plan à 5 ans actuel du Groupe, repose sur les hypothèses suivantes : (i) le succès des livraisons des projets de développement du Groupe, (ii) l'absence d'évolution majeure de la structure de capital du Groupe, (iii) une absence de dégradation significative de l'environnement macroéconomique en Europe, (iv) une stabilité de la fiscalité, (v) un maintien du ratio de distribution du Groupe et (vi) le paiement d'un dividende annuel en numéraire au titre des années 2013 à 2016.

<sup>(49)</sup> Les éléments fiscaux évoqués dans ce paragraphe ne constituent en aucun cas un conseil fiscal et les actionnaires doivent consulter leurs propres conseillers fiscaux.

# Projets de développement au 31 décembre 2012

Le portefeuille de projets de développement d'Unibail-Rodamco s'élève à 7,0 milliards d'euros au 31 décembre 2012 en ligne avec le portefeuille au 31 décembre 2011 qui s'établissait à 6,9 milliards d'euros. Il porte sur 1,4 million de m<sup>2</sup> de surfaces comprenant des nouveaux projets, des extensions et des restructurations. Plusieurs projets de premier plan (dont So Ouest, Confluence et El Faro) ont été livrés avec succès durant l'année 2012. Trois projets majeurs, représentant environ 170 000 m<sup>2</sup>, ont été ajoutés au portefeuille en 2012. Le Groupe conserve par ailleurs une grande flexibilité pour la mise en œuvre d'une partie de son portefeuille de projets couvrant 56 % de l'investissement total.

## 1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS EN DÉVELOPPEMENT

L'année 2012, marquée par les ouvertures réussies des centres commerciaux Confluence, El Faro et de So Ouest, a démontré la capacité d'Unibail-Rodamco à créer une nouvelle génération de centres commerciaux d'envergure offrant, aussi bien aux enseignes qu'aux visiteurs, une expérience unique.

Ces ouvertures seront suivies, entre autres, en 2013 par celle de l'extension du centre de Cerny Most et l'ouverture d'Aéroville, ces deux centres bénéficiant du label « 4 étoiles » et proposant des concepts novateurs et de nouvelles offres de loisirs et de restaurants (dont « Dining Experience »). La livraison des extensions d'Alma à Rennes et de Toison d'Or à Dijon est également prévue en 2013.

Ces livraisons et celles des autres projets d'extension, de rénovation et de restructuration illustrent le potentiel de croissance du Groupe provenant de son portefeuille de projets.

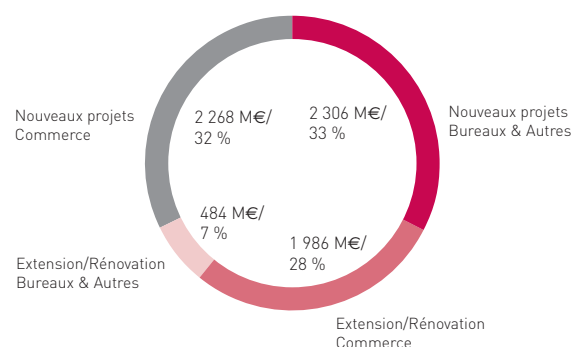
En 2012, Unibail-Rodamco a remporté de nouveaux projets prometteurs qui contribueront à la création de valeur future du Groupe.

Enfin, les travaux sur les projets « engagés » progressent selon le calendrier prévu initialement.

## 2. PORTEFEUILLE DE PROJETS D'UNIBAIL-RODAMCO

L'investissement total estimé sur le portefeuille de développement du Groupe au 31 décembre 2012 s'élève à 7,0 milliards d'euros <sup>(50)</sup>, stable par rapport au 31 décembre 2011 (6,9 milliards d'euros) du fait (i) de l'entrée de nouveaux projets dans le pipeline au second semestre 2012 et (ii) de la livraison de plusieurs projets.

La répartition de ce portefeuille est la suivante :



<sup>(50)</sup> En excluant le portefeuille de projets de mfi AG, la société étant consolidée par mise en équivalence au 31 décembre 2012.

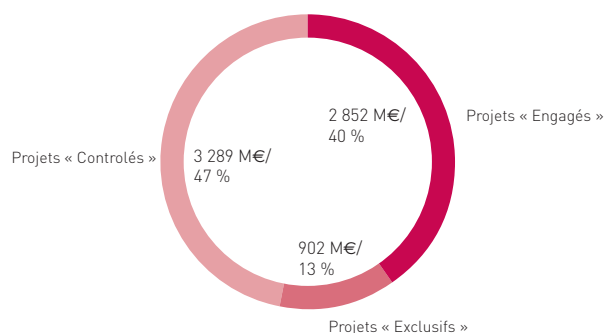
Les projets de centres commerciaux représentent 4,3 milliards d'euros. Ils sont composés à 53 % de nouveaux projets et à 47 % d'extensions/rénovations de centres commerciaux existants. Au global, ces projets représentent un potentiel de 810 398 m<sup>2</sup> de surfaces locatives additionnelles et de 106 589 m<sup>2</sup> de surfaces redéveloppées.

Les projets du secteur Bureaux (et autres) représentent un montant d'investissement de 2,8 milliards d'euros. Les projets visant à la création d'immeubles neufs représentent 83 % de ce montant et 352 101 m<sup>2</sup> de surfaces additionnelles. Le solde est consacré à la restructuration de 137 274 m<sup>2</sup> d'actifs existants <sup>(51)</sup>.

### 3. UN PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT SÉCURISÉ ET FLEXIBLE

Les projets « engagés » <sup>(52)</sup> au 31 décembre 2012 portent sur 2,9 milliards d'euros (stable comparé à fin 2011), les projets « contrôlés » <sup>(53)</sup> représentent 3,3 milliards d'euros (contre 2,7 milliards d'euros à fin 2011) et les projets « exclusifs » <sup>(54)</sup> 0,9 milliard d'euros (contre 1,3 milliard d'euros à fin 2011).

Neuf projets sont passés du stade « contrôlé » à « engagé », à la suite du démarrage des travaux. Ces projets comprennent principalement les projets d'extension et de rénovation de Toison d'Or à Dijon et d'Alma à Rennes et de Shopping City Süd (Vienne), ainsi que deux projets de bureaux en région parisienne (2-8 Ancelle et So Ouest Plaza, anciennement « Courcellor 1 »).



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

<sup>(51)</sup> Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

<sup>(52)</sup> 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.

<sup>(53)</sup> 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.

<sup>(54)</sup> 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.

<sup>(55)</sup> En loyer minimum garanti (y compris lettre d'intention) signé.

Sur les 2,9 milliards d'euros de projets « engagés », 1,3 milliard d'euros a déjà été dépensé. L'investissement résiduel, à réaliser sur les trois prochaines années, s'élève donc à 1,5 milliard d'euros le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 1,1 milliard d'euros.

70 % du portefeuille de projets « engagés » porte sur le secteur des centres commerciaux. Le reste des projets est concentré principalement sur les bureaux en région parisienne pour un montant total de 0,9 milliard d'euros et pour un investissement résiduel de 0,4 milliard d'euros.

Les projets « contrôlés » et « exclusifs » confèrent au Groupe la possibilité de réaliser des projets générateurs de croissance et de valeur futures à un moment où de nombreux développeurs sont confrontés à des difficultés pour obtenir les financements nécessaires à de nouveaux projets.

La prélocation des projets « engagés » de centres commerciaux assure au Groupe la visibilité sur les revenus futurs de ses actifs. Sur les projets majeurs de centres commerciaux qui ouvriront dans les six prochains mois, la prélocation <sup>(55)</sup> atteint en moyenne 83 % et 70 % à 12 mois dont :

- 98 % pour l'extension de Centrum Cerny Most qui doit être livré en mars 2013 ;
- 67 % pour Aéroville qui doit être livré en octobre 2013.

### 4. NOUVEAUX PROJETS DU PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT EN 2012

En 2012, trois projets majeurs ont été ajoutés au portefeuille de projets de développement pour un montant total d'investissement d'environ 748 millions d'euros.

Il s'agit :

- de Polygone Riviera, un projet de centre commercial de 71 474 m<sup>2</sup> à Cagnes-sur-Mer près de Nice, en partenariat avec Socri, le Groupe ayant le contrôle des sociétés portant le projet. Le coût total d'investissement estimé est de 386 millions d'euros (incluant le prix d'acquisition par Unibail-Rodamco de la participation de 50,01 %) ;
- d'un projet de centre commercial de 73 979 m<sup>2</sup> dans le centre de Wrocław, la 4<sup>e</sup> ville de Pologne comptant plus de 600 000 habitants, dont le terrain vient d'être acquis. Le coût total d'investissement estimé est de 216 millions d'euros ;
- de l'extension de 25 810 m<sup>2</sup> de Carré Sénart pour un coût total d'investissement estimé de 146 millions d'euros, à la suite de la livraison du Shopping Park de Carré Sénart.



## 5. INVESTISSEMENTS EN 2012

Voir les chapitres 2.1.5 et 2.2.3 de la section « Rapport de Gestion et Résultats » pour les investissements réalisés en 2012 respectivement dans les centres commerciaux et les bureaux.

## 6. LIVRAISONS EN 2012

Onze projets ont été livrés en 2012, comprenant la livraison de nouveaux actifs et la rénovation ou l'extension d'actifs existants.

Les trois principaux centres commerciaux livrés avec succès sont :

- le centre commercial de Confluence (53 288 m<sup>2</sup>) à Lyon, ouvert en avril 2012 et qui a accueilli plus de 6,3 millions de visites depuis son ouverture (à fin janvier 2013). L'hôtel Confluence a été livré en mars 2012 ;
- le centre commercial d'El Faro à Badajoz en Espagne de 43 286 m<sup>2</sup> <sup>[56]</sup> a ouvert en septembre 2012 ; il a accueilli depuis 3,4 millions de visites (à fin janvier 2013) ;
- le centre commercial de So Ouest de 48 434 m<sup>2</sup> a ouvert en octobre 2012, et a accueilli 2,8 millions de visites depuis son ouverture (à fin janvier 2013).

Le Shopping Park de Carré Sénart (13 637 m<sup>2</sup>) a également été livré en 2012, renforçant ainsi l'attractivité du centre commercial de Carré Sénart qui compte déjà près de 15 millions de visites par an.

De plus, plusieurs projets de rénovations de centres commerciaux ont été livrés en 2012, notamment en Espagne dans les centres Bonaire, à Valence (arrivée de Primark), Equinoccio à Madrid, La Maquinista à Barcelone avec la création d'une offre nouvelle de restauration et de loisirs et enfin Donauzentrum à Vienne avec la rénovation du pôle loisir du centre.

Le Groupe a également achevé, en 2012, la restructuration des bureaux Nouvel Air et 80 Wilson en région parisienne.

## 7. LIVRAISONS PRÉVUES EN 2013

- Plusieurs livraisons sont prévues début 2013, notamment :
- l'extension (2 138 m<sup>2</sup>)/rénovation de Solna à Stockholm ;
  - la rénovation de Fisketorvet à Copenhague ;
  - à Rotterdam Plaza, la rénovation des espaces de bureaux ainsi que les travaux d'amélioration des commerces et des parkings ;
  - So Ouest bureaux (33 253 m<sup>2</sup>), à côté du centre commercial So Ouest en région parisienne.

- Plus tard en 2013, des livraisons importantes sont attendues :
- l'extension de Centrum Cerny Most à Prague, sur 43 595 m<sup>2</sup> (mars 2013) ;
  - le nouveau centre commercial d'Aéroville en région parisienne, d'une surface de 84 640 m<sup>2</sup>, prévu au second semestre 2013 ;
  - les extensions d'Alma (10 005 m<sup>2</sup>), à Rennes, et de la Toison d'Or (12 284 m<sup>2</sup>) à Dijon, dont les livraisons sont prévues au second semestre 2013 ;
  - la rénovation de Shopping City Süd à Vienne, pour le second semestre 2013.

Enfin, la rénovation du 34-36 Louvre à Paris, déjà pré-loué à 100 % à Louis Vuitton Malletier, devrait être livrée au premier trimestre 2013.

## 8. DESCRIPTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

*(voir page suivante)*

Mis à part l'impact mécanique de l'inflation et des effets d'actualisation et de change essentiellement sur les projets en Suède, les coûts estimés des projets ont augmenté légèrement depuis le 31 décembre 2011.

Cela est notamment dû à des changements de périmètre, concernant principalement la rénovation d'Aupark, avec une augmentation de la taille du projet de 17 593 m<sup>2</sup>, et la modification du programme de rénovation de Shopping City Süd.

<sup>[56]</sup> Part d'Unibail-Rodamco ; surface totale du complexe de 66 286 m<sup>2</sup>.

## Projets de développement au 31 décembre 2012

Projets de développement <sup>(1)</sup>	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m <sup>2</sup> )	GLA Périmètre de consolidation U-R (m <sup>2</sup> )	Coût à date <sup>(2)</sup> Périmètre de consolidation U-R (M€)	Investissement total estimé <sup>(3)</sup> Périmètre de consolidation U-R (M€)	Date d'ouverture prévue <sup>(4)</sup>	Taux de rendement U-R [%]	Valorisation des projets
Solna Renovation	Centre Commercial	Suède	Solna	Extension/Rénovation	2 138 m <sup>2</sup>	2 138 m <sup>2</sup>	32	32	S1 2013		Juste Valeur
Fisketorvet Renovation	Centre Commercial	Danemark	Copenhague	Extension/Rénovation	237 m <sup>2</sup>	237 m <sup>2</sup>	30	36	S1 2013		Juste Valeur
Rotterdam Plaza	Bureaux & Autre	Pays-Bas	Rotterdam	Re-développement	16 025 m <sup>2</sup>	16 025 m <sup>2</sup>	12	20	S1 2013		Juste Valeur
So Ouest Offices	Bureaux & Autre	France	Région parisienne	Nouveau projet	33 253 m <sup>2</sup>	33 253 m <sup>2</sup>	174	205	S1 2013		Juste Valeur
Centrum Cerny Most Extension	Centre Commercial	République tchèque	Prague	Extension/Rénovation	43 595 m <sup>2</sup>	43 595 m <sup>2</sup>	105	150	S1 2013		Juste Valeur
Rennes Alma Extension	Centre Commercial	France	Rennes	Extension/Rénovation	10 005 m <sup>2</sup>	10 005 m <sup>2</sup>	43	96	S2 2013		Juste Valeur
La Toison d'Or	Centre Commercial	France	Dijon	Extension/Rénovation	12 284 m <sup>2</sup>	12 284 m <sup>2</sup>	29	85	S2 2013		Juste Valeur
SCS Renovation	Centre Commercial	Autriche	Vienne	Extension/Rénovation	3 483 m <sup>2</sup>	3 483 m <sup>2</sup>	46	113	S2 2013		Juste Valeur
Aéroville <sup>(5)</sup>	Centre Commercial	France	Région parisienne	Nouveau projet	84 640 m <sup>2</sup>	84 640 m <sup>2</sup>	171	349	S2 2013		Juste Valeur
Majunga	Bureaux & Autre	France	Région parisienne	Nouveau projet	63 035 m <sup>2</sup>	63 035 m <sup>2</sup>	223	379	S1 2014		Coût de construction
2-8 Ancelle	Bureaux & Autre	France	Région parisienne	Re-développement	16 600 m <sup>2</sup>	16 600 m <sup>2</sup>	8	71	S1 2014		Juste Valeur
Forum des Halles Rénovation	Centre Commercial	France	Paris	Extension/Rénovation	15 069 m <sup>2</sup>	15 069 m <sup>2</sup>	3	133	S2 2014		Juste Valeur
Täby Centrum Extension	Centre Commercial	Suède	Täby	Extension/Rénovation	28 427 m <sup>2</sup>	28 427 m <sup>2</sup>	196	319	S2 2014		Juste Valeur
So Ouest Plaza	Bureaux & Autre	France	Région parisienne	Re-développement	40 182 m <sup>2</sup>	40 182 m <sup>2</sup>	32	181	S1 2015		Coût de construction
Mall of Scandinavia	Centre Commercial	Suède	Stockholm	Nouveau projet	100 438 m <sup>2</sup>	100 438 m <sup>2</sup>	181	614	S2 2015		Coût de construction
Autres					5 361 m <sup>2</sup>	5 361 m <sup>2</sup>	35	68			
<b>Projets « engagés »</b>					<b>474 771 m<sup>2</sup></b>	<b>474 771 m<sup>2</sup></b>	<b>1 321</b>	<b>2 852</b>		<b>7,9 %</b>	
Party 2 Extension	Centre Commercial	France	Région parisienne	Extension/Rénovation	7 600 m <sup>2</sup>	3 800 m <sup>2</sup>	5	54	S2 2014		
Polygone Riviera	Centre Commercial	France	Cagnes-sur-Mer	Nouveau projet	71 474 m <sup>2</sup>	71 474 m <sup>2</sup>	37	386	S2 2015		Coût de construction
Aupark Extension-Rénovation	Centre Commercial	Slovaquie	Bratislava	Extension/Rénovation	17 593 m <sup>2</sup>	17 593 m <sup>2</sup>	0	79	S2 2015		Coût de construction
Carré Sénart Extension	Centre Commercial	France	Région parisienne	Nouveau projet	25 810 m <sup>2</sup>	25 810 m <sup>2</sup>	4	146	S2 2015		Coût de construction
Trinity	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	47 750 m <sup>2</sup>	47 750 m <sup>2</sup>	6	293	S1 2016		Coût de construction
Val Tolosa	Centre Commercial	France	Toulouse	Nouveau projet	85 731 m <sup>2</sup>	25 552 m <sup>2</sup>	10	114	S2 2016		Coût de construction
Chodov Extension	Centre Commercial	République tchèque	Prague	Extension/Rénovation	38 183 m <sup>2</sup>	38 183 m <sup>2</sup>	9	126	S2 2016		Coût de construction
Oceania	Centre Commercial	Espagne	Valence	Nouveau projet	96 488 m <sup>2</sup>	96 488 m <sup>2</sup>	2	251	S1 2017		Coût de construction
Wrocław	Centre Commercial	Pologne	Wrocław	Nouveau projet	73 979 m <sup>2</sup>	73 979 m <sup>2</sup>	21	216	S2 2017		Coût de construction
Maquinx	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	35 281 m <sup>2</sup>	35 281 m <sup>2</sup>	59	107	S2 2017		Coût de construction
Triangle	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	83 532 m <sup>2</sup>	83 532 m <sup>2</sup>	9	516	Post 2017		Coût de construction
Benidorm	Centre Commercial	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	53 939 m <sup>2</sup>	26 969 m <sup>2</sup>	38	76	Post 2017		Coût de construction
Phare	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	124 531 m <sup>2</sup>	124 531 m <sup>2</sup>	54	914	Post 2017		Coût de construction
Autres					2 500 m <sup>2</sup>	2 500 m <sup>2</sup>	5	13			Coût de construction
<b>Projets « contrôlés »</b>					<b>764 390 m<sup>2</sup></b>	<b>673 441 m<sup>2</sup></b>	<b>259</b>	<b>3 289</b>		<b>8 % objectif</b>	
Bubny	Centre Commercial	République tchèque	Prague	Nouveau projet	59 823 m <sup>2</sup>	35 894 m <sup>2</sup>	1	116	Post 2017		Coût de construction
Autres					276 929 m <sup>2</sup>	222 256 m <sup>2</sup>	6	786			
<b>Projets « exclusifs »</b>					<b>336 752 m<sup>2</sup></b>	<b>258 150 m<sup>2</sup></b>	<b>7</b>	<b>902</b>		<b>8 % objectif</b>	
<b>Total projets Unibail-Rodamco</b>					<b>1 575 913 m<sup>2</sup></b>	<b>1 406 362 m<sup>2</sup></b>	<b>1 588</b>	<b>7 044</b>		<b>8 % objectif</b>	
Dont surfaces additionnelles						1 162 498 m <sup>2</sup>					
Dont surfaces restructurées						243 863 m <sup>2</sup>					

<sup>(1)</sup> Les chiffres sont susceptibles d'évoluer en fonction de la maturité des projets.<sup>(2)</sup> Hors frais de financement et coûts internes capitalisés.<sup>(3)</sup> Hors frais de financement et coûts internes capitalisés. Les montants sont actualisés au 31 décembre 2012.<sup>(4)</sup> En cas de projet à livraison par phases, la date correspond à l'ouverture de la première phase.<sup>(5)</sup> Le coût à date et l'investissement total estimé d'Aéroville n'incluent pas les paiements relatifs au bail à construction après l'ouverture du centre.

# Actif Net Réévalué au 31 décembre 2012

L'Actif Net Réévalué (« ANR ») EPRA triple net <sup>(57)</sup> d'Unibail-Rodamco s'élève à 138,40 euros par action au 31 décembre 2012, en hausse de 5,9 % comparé au 31 décembre 2011. Les éléments impactant l'ANR sont : (i) la mise à juste valeur des actifs pour + 13,05 euros par action, (ii) la contribution de 9,60 euros par action du résultat net récurrent de l'exercice 2012 et (iii) un impact positif d'autres éléments pour 0,32 euro par action ; compensé par : (i) la distribution effectuée en mai 2012 de 8,00 euros par action, (ii) la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour - 5,92 euros par action et (iii) l'augmentation du nombre d'actions diluées pour - 1,35 euro par action.

L'ANR de continuation <sup>(58)</sup> (droits inclus), qui mesure la valeur du patrimoine dans une logique de poursuite de l'activité, s'élève à 151,10 euros par action, en hausse de 5,6 % par rapport au 31 décembre 2011 (143,10 euros par action).

## 1. PATRIMOINE DU GROUPE

Malgré la crise économique, la liquidité est demeurée importante sur le marché de l'immobilier commercial européen. Le volume d'investissement <sup>(59)</sup> d'environ 112 milliards d'euros en 2012, en ligne avec 2011, confirme l'attractivité du secteur pour les investisseurs à la recherche de cash-flows sécurisés et de rendement.

La divergence de performance entre les actifs de qualité et les autres a perduré durant l'année 2012, tant pour les centres commerciaux que pour les actifs de bureaux. Pour les centres commerciaux, cette tendance est renforcée par les perspectives économiques incertaines et les mesures d'austérité annoncées dans plusieurs pays, qui poussent les consommateurs à être plus prudents. Les enseignes, qui font face à des pressions sur la consommation et à la concurrence d'internet, demeurent très sélectives dans leurs choix d'emplacement. Elles continuent à privilégier les actifs ayant une fréquentation et des chiffres d'affaires au mètre carré élevés.

Par conséquent, les actifs de qualité aux revenus sécurisés et affichant une prime de risque attractive restent la priorité des investisseurs. Beaucoup d'investisseurs sont en recherche active de rendements stables et sécurisés et disposent de capitaux significatifs alloués à l'immobilier commercial européen, malgré le déficit persistant de l'offre dans cette catégorie d'actifs.

En parallèle, le financement bancaire reste limité, surtout pour les actifs de moindre qualité, ce qui, combiné avec un intérêt des investisseurs plus faible et la détérioration de leur performance, affecte négativement la valorisation de ce type d'actifs.

Les experts immobiliers valorisant les actifs d'Unibail-Rodamco ont analysé en détail et comparé la rentabilité et la performance des actifs du Groupe (baux signés, chiffres d'affaires des locataires, évolution de la fréquentation, augmentation des loyers lors des renouvellements et relocations, taux d'effort, etc.) pour déterminer les perspectives propres à chaque actif. Ils ont également pris

<sup>(57)</sup> 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.

<sup>(58)</sup> 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.

<sup>(59)</sup> Source : DTZ Research.

en compte leur capacité à surperformer les indices de ventes nationaux et leur résistance dans un contexte économique difficile en 2012.

La valorisation des actifs du Groupe fait ressortir des rendements globalement stables sur les marchés européens « core », alors que plusieurs régions ont vu une compression des rendements, telles que l'Europe centrale, les Pays nordiques et dans une moindre mesure l'Autriche. Dans ces régions, la baisse sensible des rendements a été soutenue par une forte hausse des loyers et une bonne visibilité des flux futurs des actifs.

La réévaluation des centres commerciaux du Groupe résulte de fondamentaux solides : les loyers du portefeuille continuent à croître grâce à la concentration du Groupe sur les grands actifs (plus de 6 millions de visites par an). Le gain de + 21,4 % de Loyer Minimum Garanti sur les renouvellements et relocations <sup>(60)</sup> réalisés en 2012, en hausse par rapport à celui de + 19,4 % en 2011, confirme l'attrait pour les enseignes des centres offrant les meilleures ventes par m<sup>2</sup>

et le plus grand nombre de visites. Grâce à une gestion active et une précommercialisation réussie, le Groupe a également créé de la valeur sur les projets livrés avec succès en 2012 ainsi que sur ceux en cours de construction et valorisés à la juste valeur.

Dans le secteur des bureaux, une légère correction des taux de rendement, dans la continuité de celle constatée en juin 2012, a conduit à une réévaluation négative limitée.

Enfin, les actifs du Groupe du secteur Congrès-Expositions bénéficient d'une légère revalorisation due aux performances opérationnelles observées et à des perspectives stables.

La valeur du patrimoine du Groupe Unibail-Rodamco, droits et frais de mutation inclus, a crû de 25 924 millions d'euros au 31 décembre 2011 à 29 292 millions d'euros au 31 décembre 2012. À périmètre constant, la valeur des actifs, nette des investissements, progresse de 1 014 millions d'euros, soit une hausse de + 4,8 % par rapport au 31 décembre 2011.

Évaluation du patrimoine Unibail-Rodamco <sup>(a)</sup>	31/12/2011		31/12/2012		Évolution à périmètre constant nette des investissements Année 2012 <sup>(b)</sup>	
	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	19 803	76 %	22 987	78 %	982	6,0 %
Bureaux	3 853	15 %	3 892	13 %	(74)	- 2,7 %
Sites de Congrès-Exposition	1 901	7 %	1 966	7 %	26	1,4 %
Services	367	1 %	448	2 %	80	21,8 %
<b>Total</b>	<b>25 924</b>	<b>100 %</b>	<b>29 292</b>	<b>100 %</b>	<b>1 014</b>	<b>4,8 %</b>

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

<sup>(a)</sup> Sur la base du périmètre de consolidation comptable, en 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 (à 100 % en cas d'intégration globale, en part du Groupe en cas d'intégration proportionnelle) ;
- la valeur de marché de la participation d'Unibail-Rodamco dans la société Comexposium, société organisatrice de salons, et la valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les sociétés consolidées par mise en équivalence : mfi AG et Ruhr-Park (Allemagne) et dans les actifs Zlote Tarasy en Pologne.

L'évaluation prend en compte les cash-flows négatifs afférents 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 actions de Société Foncière Lyonnaise et une obligation de 60 millions d'euros souscrite par Unibail-Rodamco dans une société détenant un centre commercial en France.

<sup>(b)</sup> Le périmètre constant 2012 ne prend pas en compte les écarts de change (calcul fait sur la base des taux de change utilisés l'année fiscale précédente) ainsi que principales variations de périmètre ci-dessous :

- acquisitions de centres commerciaux : partie de Sant Cugat (Barcelone), investissements dans mfi, Ruhr-Park et Zlote Tarasy ;
- acquisitions de lots aux Quatre Temps, au Forum des Halles et à Villabé en France, à Leidsenhage aux Pays-Bas et d'un terrain à Wrocław (Pologne) ;
- cession de centres commerciaux : Wasquehal en France, Brink 100 aux Pays-Bas et Halmstad en Suède ;
- cession de lots à Alma (Rennes) ;
- cession de la Tour oxygène (Lyon) ;
- le centre commercial de Parly 2, compte tenu de la création d'une joint-venture avec ADIA ;
- les centres commerciaux livrés en 2012, principalement : Confluence à Lyon, El Faro à Badajoz, Carré Sénart Shopping Park et So Ouest en région parisienne.

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

<sup>(60)</sup> Le gain de Loyers Minimum Garantis (LMG) est égal à la différence entre les nouveaux et les anciens loyers et se calcule uniquement sur les relocations et les renouvellements, en excluant les relocations de surfaces vacantes.

## Experts évaluateurs

Deux experts internationaux agréés, Jones Lang Lasalle et DTZ, évaluent les actifs commerces et bureaux du Groupe. Ils ont été nommés en 2010 conformément à la politique du Groupe de rotation des experts tous les cinq ans.

Le processus de valorisation des actifs du Groupe est centralisé, ce qui permet d'analyser et de prendre en compte les transactions en investissement immobilier à un niveau paneuropéen, sur l'intégralité du portefeuille du Groupe. Unibail-Rodamco a réparti ses actifs de manière égale entre les deux experts, tout en s'assurant que les grandes régions soient évaluées par les deux sociétés à des fins de comparaison et de benchmark. L'expert pour les congrès-expositions et les services est PricewaterhouseCoopers. Les expertises sont réalisées semestriellement (en juin et en décembre), hormis pour les sociétés de services, expertisées annuellement.

Expert	Patrimoine évalué	% du patrimoine total
DTZ	France / Pays-Bas / Pays nordiques / Espagne / Europe centrale	49 %
JLL	France / Pays nordiques / Espagne / Europe centrale / Autriche	38 %
PWC	France	7 %
Au prix de revient sous promesse ou expertisé par une tierce partie		5 %
		<b>100 %</b>

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

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

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

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

## Méthodologie utilisée par les experts

Le principe général de valorisation retenu repose sur une approche multicritères. La valeur vénale est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les valeurs au m<sup>2</sup> et les valeurs 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-flows établies par le Groupe à travers des 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.

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

Au 31 décembre 2012, la part des actifs valorisés par des experts externes mandatés par Unibail-Rodamco est de 95 % de son patrimoine.

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 Immeubles de Placement en Construction sont mis à la juste valeur dès lors que le management 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 Immeubles de Placement en Construction ont été expertisés à partir de la méthode des flux de trésorerie actualisés ou de la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC »<sup>(61)</sup>) selon ce que les experts ont estimé être le plus approprié. Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

Les Immeubles de Placement en Construction ci-dessous continuent à être évalués à leur juste valeur au 31 décembre 2012 :

- le projet de So Ouest bureaux (région parisienne) ;
- le projet de centre commercial Aéroville (région parisienne) ;
- l'extension du centre commercial Centrum Cerny Most (Prague).

<sup>(61)</sup> RICS : Royal Institution of Chartered Surveyors ; IVSC : International Valuation Standards Council.

De plus, le projet d'extension du centre commercial Toison d'Or (Dijon) est maintenant valorisé à la juste valeur.

L'extension d'Alma (Rennes) continue à être valorisée à la juste valeur au 31 décembre 2012 mais est incluse dans la valorisation de l'actif sous-jacent.

Les actifs suivants ont ouvert durant l'année 2012 et ne font donc plus partie des Immeubles de Placement en Construction au 31 décembre 2012 :

- le centre commercial (ouvert en avril) et l'hôtel (ouvert en mars) Confluence ;
- le centre commercial El Faro (septembre) ;
- le Shopping Park de Carré Sénart (septembre) ;
- le centre commercial So Ouest (octobre).

Le reste du patrimoine (5 %) est valorisé, au 31 décembre 2012, comme suit :

- au prix de revient pour les Immeubles de Placement en Construction pour lesquels une juste valeur fiable n'a pas pu être déterminée. Ces immeubles incluent principalement les actifs en construction : Mall of Scandinavia à Stockholm, Majunga et So Ouest Plaza pour le pôle Bureaux en France, ainsi que les projets de développement « exclusifs » et « contrôlés » (tels que définis dans la section « Projets de développement ») ;
- au prix d'acquisition pour les actifs acquis au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2012 ;
- pour Zlote Tarasy, Ruhr-Park et les actifs détenus par mfi AG sur la base de la valorisation par des experts (DTZ et CBRE) de la quote-part d'Unibail-Rodamco, à la suite de leur comptabilisation par mise en équivalence et par conséquent de leur prise en compte dans le patrimoine et dans l'ANR du Groupe.

## 1.1. Centres Commerciaux

La valeur du patrimoine immobilier du pôle Centres Commerciaux d'Unibail-Rodamco est égale à la somme des estimations 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 dans la mesure où, même si elle représente un intérêt pour les actionnaires, cette valeur est difficilement quantifiable.

### 1.1.1. Évolution du patrimoine des centres commerciaux

La valeur du patrimoine des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco a crû de 19 803 millions d'euros au 31 décembre 2011 à 22 987 millions d'euros au 31 décembre 2012, droits de mutation et frais inclus.

<b>Évaluation au 31/12/2011 (M€)</b>	<b>19 803</b>
Évolution à périmètre constant	982
Réévaluation du périmètre non constant	476 <sup>(a)</sup>
Investissement/Acquisitions	2 315 <sup>(b)</sup>
Cessions	(669) <sup>(c)</sup>
Effet de change	81 <sup>(d)</sup>
<b>Évaluation au 31/12/2012 (M€)</b>	<b>22 987</b>

<sup>(a)</sup> Les actifs du « périmètre non constant » concernent notamment les Immeubles de Placement en Construction valorisés au coût de construction ou à la juste valeur. Inclut la revalorisation des parts dans mfi AG, Ruhr-Park et Zlote Tarasy depuis leur date d'acquisition et la revalorisation des Immeubles de Placement en Construction livrés en 2012.

<sup>(b)</sup> Inclut les investissements, à la date d'acquisition, dans mfi AG, Ruhr-Park et Zlote Tarasy. Inclut également le traitement comptable de la joint-venture sur Parly 2 (acquisition de 50 % des parts).

<sup>(c)</sup> Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2011. Inclut le traitement comptable de la joint-venture sur Parly 2 (apport des actifs détenus par Unibail-Rodamco à la joint-venture).

<sup>(d)</sup> Gain de change pour 81 millions d'euros lié principalement à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits estimés, le taux de rendement moyen ressort à 5,3 % au 31 décembre 2012, contre 5,5 % à fin 2011.

Patrimoine de Centres Commerciaux par région - 31/12/2012	Valeur droits inclus (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement 31/12/2012 <sup>(a)</sup>	Taux de rendement 31/12/2011 <sup>(a)</sup>
France <sup>(b)</sup>	11 814	11 356	5,0 %	5,2 %
Europe centrale <sup>(c)</sup>	2 904	2 877	5,8 %	6,2 %
Espagne	2 471	2 415	6,6 %	6,6 %
Pays nordiques	2 360	2 314	5,1 %	5,1 %
Autriche	2 049	2 030	5,1 %	5,4 %
Pays-Bas	1 389	1 307	5,6 %	5,6 %
<b>Total</b>	<b>22 987</b>	<b>22 299</b>	<b>5,3 %</b>	<b>5,5 %</b>

<sup>(a)</sup> 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 consolidés par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul.

<sup>(b)</sup> Pour la France, l'ajout des droits d'entrée aux loyers nets ferait passer le taux de rendement à 5,5 % au 31 décembre 2012.

<sup>(c)</sup> Inclut les investissements dans Zlote Tarasy, mfi AG et Ruhr-Park.

### 1.1.2. Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de - 964 millions d'euros (ou - 4,2 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux (droits de mutation et frais inclus).

### 1.1.3. 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 982 millions d'euros (ou + 6,0 %) au cours de l'année 2012. Cela s'explique principalement par la hausse de loyers (+ 4,9 %) et l'impact positif (+ 1,2 %) du resserrement des taux de capitalisation sur les actifs de qualité dans diverses régions où le Groupe opère.

**Centres Commerciaux – Évolution à périmètre constant <sup>(a)</sup>**

Année 2012	M€	%	Effet loyers	Effet taux <sup>(b)</sup>
France	523	6,6 %	5,9 %	0,7 %
Espagne	(57)	-2,5 %	0,7 %	-3,2 %
Pays nordiques	82	6,3 %	4,3 %	2,0 %
Europe centrale	247	13,9 %	6,6 %	7,3 %
Pays-Bas	43	3,8 %	3,4 %	0,4 %
Autriche	143	7,8 %	6,7 %	1,1 %
<b>Total</b>	<b>982</b>	<b>6,0 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>1,2 %</b>

<sup>(a)</sup> Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012.

<sup>(b)</sup> Calculé en utilisant la variation des rendements potentiels (afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière) et en prenant en compte les droits d'entrée.

Les évolutions de valeur à périmètre constant montrent un écart de performance accru entre les centres commerciaux recevant plus de six millions de visites par an (+ 6,7 % de croissance à périmètre constant en 2012) et les autres centres (+ 1,0 % de croissance à périmètre constant en 2012), résultant de leurs performances opérationnelles différenciées.

**1.2. Bureaux**

**1.2.1. Évolution du patrimoine Bureaux d'Unibail-Rodamco**

La valeur du patrimoine Bureaux s'élève à 3 892 millions d'euros au 31 décembre 2012, contre 3 853 millions d'euros au 31 décembre 2011, droits de mutation et frais inclus :

<b>Évaluation au 31/12/2011 (M€)</b>	<b>3 853</b>
Évolution à périmètre constant	(74)
Réévaluation du périmètre non constant	(24) <sup>(a)</sup>
Investissement/Acquisitions	266
Cessions	(138) <sup>(b)</sup>
Effet de change	10 <sup>(c)</sup>
<b>Évaluation au 31/12/2012 (M€)</b>	<b>3 892</b>

<sup>(a)</sup> Les actifs du « périmètre non constant » concernent : (i) les immeubles de placement en construction, (ii) les actifs récemment rénovés et livrés début 2012 (Nouvel Air, 80 Wilson), (iii) l'immeuble 7 Adenauer, siège européen d'Unibail-Rodamco et (iv) la revalorisation des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy.

<sup>(b)</sup> Inclut l'investissement, à la date d'acquisition, des bureaux de Zlote Tarasy.

<sup>(c)</sup> Gain de change pour 10 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 Bureaux en valeur est la suivante :

Évaluation du patrimoine de Bureaux – 31/12/2012	Valorisation (droits inclus)	
	M€	%
France	3 374	87 %
Pays nordiques	207	5 %
Pays-Bas	157	4 %
Autriche	40	1 %
Europe centrale	113	3 %
<b>Total</b>	<b>3 892</b>	<b>100 %</b>

Pour les **surfaces louées** et sur la base d'une valeur d'actif hors droits et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs de Bureaux au 31 décembre 2012 s'élève à 6,9 %.

Évaluation du patrimoine de Bureaux pour les surfaces louées – 31/12/2012	Valeur droits inclus (M€) <sup>(a)</sup>	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement 31/12/2012 <sup>(b)</sup>	Taux de rendement 31/12/2011 <sup>(b)</sup>
France	2 445	2 371	6,8 %	6,4 %
Pays nordiques	188	184	7,2 %	7,5 %
Pays-Bas	120	113	8,3 %	9,8 %
Autriche	40	39	6,6 %	6,6 %
Europe centrale <sup>(c)</sup>	8	8	8,3 %	8,1 %
<b>Total</b>	<b>2 801</b>	<b>2 716</b>	<b>6,9 %</b>	<b>6,6 %</b>

<sup>(a)</sup> Valorisation au 31 décembre 2012 du patrimoine Bureaux pour les surfaces occupées, sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant.

<sup>(b)</sup> 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.

<sup>(c)</sup> Hors bureaux de Zlote Tarasy.

**1.2.2. Sensibilité**

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement bureaux ferait diminuer de - 119 millions d'euros (ou - 3,1 %) la valeur totale du patrimoine de Bureaux (loués et vacants, droits de mutation et frais inclus).

**1.2.3. 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, diminue de 74 millions d'euros en 2012 (ou - 2,7 %) à périmètre constant, dont + 2,1 % provient des loyers et des commercialisations, et - 4,8 % de l'évolution des taux de capitalisation.

**Bureaux – Évolution à périmètre constant <sup>(a)</sup>**

Année 2012	M€	%	Effet loyers	Effet taux <sup>(b)</sup>
France	(79)	- 3,3 %	1,9 %	- 5,3 %
Pays nordiques	7	3,5 %	5,9 %	- 2,4 %
Pays-Bas	(3)	- 2,2 %	0,3 %	- 2,5 %
Autriche	2	5,4 %	5,3 %	0,1 %
Europe centrale	(0)	- 1,1 %	0,8 %	- 1,9 %
<b>Total</b>	<b>(74)</b>	<b>- 2,7 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>- 4,8 %</b>

<sup>(a)</sup> Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012.

<sup>(b)</sup> Calculé en prenant en compte la variation des rendements potentiels afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière.

### 1.2.4. Portefeuille Bureaux France

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

Évaluation du patrimoine de Bureaux France par secteur – 31/12/2012	Valorisation (droits inclus)	
	M€	%
Paris QCA	793	24 %
Neuilly-Levallois-Issy	751	22 %
La Défense	1 711	51 %
Autres	120	4 %
<b>Total</b>	<b>3 374</b>	<b>100 %</b>

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 pour la France au 31 décembre 2012 s'établit à 6,8 %, reflétant une augmentation des taux de rendement de 40 points de base sur 2012.

Évaluation du patrimoine de Bureaux France pour les surfaces louées – 31/12/2012	Valeur droits inclus (M€) <sup>(a)</sup>	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement 31/12/2012 <sup>(b)</sup>	Prix €/m <sup>2</sup> moyen <sup>(c)</sup>
Paris QCA	790	771	6,1%	13 659
Neuilly-Levallois-Issy	229	228	6,8%	5 788
La Défense	1 315	1 265	7,0%	7 055
Autres	111	107	8,3%	2 454
<b>Total</b>	<b>2 445</b>	<b>2 371</b>	<b>6,8%</b>	<b>7 633</b>

<sup>(a)</sup> Valorisation au 31 décembre 2012 du patrimoine Bureaux en France pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant.

<sup>(b)</sup> Loyer contractuel annualisé (y compris indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés.

<sup>(c)</sup> Prix moyen (hors droits et frais estimés) au m<sup>2</sup> pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant. Pour les places de parking, le prix moyen a été retraité sur la base de 30 000 euros par place pour Paris QCA et Neuilly-Levallois-Issy, 15 000 euros pour les autres secteurs.

### 1.3. Congrès-Expositions

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

#### 1.3.1. Méthodologie utilisée par les experts

La méthodologie de valorisation retenue par PricewaterhouseCoopers 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 <sup>(62)</sup> ou par la capitalisation des flux de la dernière année.

Pour les hôtels Pullman-Montparnasse et CNIT-Hilton (tous deux en location-gérance) et Confluence à Lyon (contrat de gestion), la méthode d'actualisation des flux futurs a été retenue au 31 décembre 2012.

#### 1.3.2. Évolution du patrimoine des sites de Congrès-Expositions

La valeur du patrimoine des sites de Congrès-Expositions (y compris hôtels), droits de mutation et frais inclus, s'établit à 1 966 millions d'euros <sup>(63)</sup> au 31 décembre 2012 :

Évaluation au 31/12/2011 (M€)	1 901 <sup>(a)</sup>
Évolution à périmètre constant	26
Réévaluation du périmètre non constant	1
Investissements	38
<b>Évaluation au 31/12/2012 (M€)</b>	<b>1 966 <sup>(b)</sup></b>

<sup>(a)</sup> Composé de 1 630 millions d'euros pour Viparis et 271 millions d'euros pour les hôtels.

<sup>(b)</sup> Composé de 1 691 millions d'euros pour Viparis et 275 millions d'euros pour les hôtels.

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès-Expositions et des hôtels augmente de 26 millions d'euros ou + 1,4 % par rapport à fin 2011.

Évolution du patrimoine de Congrès-Expositions nette des investissements	Année 2012	
	M€	%
Viparis et autres <sup>(a)</sup>	38	2,4 %
Hôtels	(13)	- 5,1 %
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1,4 %</b>

<sup>(a)</sup> « Viparis et autres » regroupe tous les sites de Congrès-Expositions du Groupe (parmi lesquels 50 % du Palais des Sports).

Ces valorisations font ressortir pour Viparis un taux de rendement moyen au 31 décembre 2012 de 8,6 % (résultat opérationnel récurrent d'Unibail-Rodamco divisé par sa quote-part des actifs, hors droits et frais de mutation estimés), soit une augmentation de 85 points de base par rapport au 31 décembre 2011. Cette évolution s'explique principalement par la saisonnalité des résultats de l'activité.

L'hôtel Confluence à Lyon a été livré durant le premier semestre 2012 et n'est donc plus valorisé comme un Immeubles de Placement en Construction au 31 décembre 2012.

<sup>(62)</sup> Pour la Porte de Versailles, l'expert a retenu une probabilité de renouvellement de la concession de 22,5 %.

<sup>(63)</sup> Sur le périmètre de consolidation comptable, droits et frais inclus (voir § 1.5 pour les données part du Groupe).



### 1.4. Activités de services

Le portefeuille des activités de services est composé de :

- Comexposium, organisateur de salons ;
- Espace Expansion, société de services immobiliers.

Les activités de services sont également expertisées afin que tous les incorporels significatifs soient enregistrés à leur valeur de marché dans le patrimoine et dans l'ANR d'Unibail-Rodamco. Les actifs incorporels ne sont pas réévalués mais maintenus à leur coût historique ou à leur coût amorti dans l'état de situation financière consolidé d'Unibail-Rodamco [sujet à des tests de dépréciation].

La valeur de Comexposium établie par PricewaterhouseCoopers au 31 décembre 2012 est de 281 millions d'euros (part du Groupe), en hausse de 16,2 %, soit 39 millions d'euros, comparée à fin 2011, reflétant des acquisitions mineures et l'amélioration des performances de la société.

Espace Expansion et Rodamco Gestion ont fusionné avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2012 et ont été valorisées à 167 millions d'euros au 31 décembre 2012 par PricewaterhouseCoopers. Ce montant représente une hausse de 41 millions d'euros, ou + 32,5 %, comparé à fin 2011, en raison de l'augmentation des cash-flows de la société et de la taille du portefeuille géré.

### 1.5. Données en part du Groupe pour le 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 (droits inclus) :

Évaluation du patrimoine - 31/12/2011	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	19 803	76 %	18 299	77 %
Bureaux	3 853	15 %	3 850	16 %
Sites de Congrès-Exposition	1 901	7 %	1 167	5 %
Services	367	1 %	367	2 %
<b>Total</b>	<b>25 924</b>	<b>100 %</b>	<b>23 684</b>	<b>100 %</b>
Évaluation du patrimoine - 31/12/2012	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	22 987	78 %	21 309	79 %
Bureaux	3 892	13 %	3 888	14 %
Sites de Congrès-Exposition	1 966	7 %	1 209	5 %
Services	448	2 %	448	2 %
<b>Total</b>	<b>29 292</b>	<b>100 %</b>	<b>26 854</b>	<b>100 %</b>
Évolution à périmètre constant - Année 2012	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	982	6,0 %	894	5,9 %
Bureaux	(74)	- 2,7 %	(74)	- 2,7 %
Sites de Congrès-Exposition	26	1,4 %	13	1,2 %
Services	80	21,8 %	80	21,8 %
<b>Total</b>	<b>1 014</b>	<b>4,8 %</b>	<b>913</b>	<b>4,7 %</b>
Évolution à périmètre constant - Année 2012 - Effet loyer/Effet taux	Effet loyer %	Effet taux %	Effet loyer %	Effet taux %
Centres Commerciaux	4,9 %	1,2 %	4,8 %	1,2 %
Bureaux	2,1 %	- 4,8 %	2,1 %	- 4,8 %
Taux de rendement	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011
Centres Commerciaux	5,3 %	5,5 %	5,4 %	5,5 %
Bureaux - surfaces louées	6,9 %	6,6 %	6,9 %	6,6 %

## 2. CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET

L'Actif Net Réévalué (ANR) EPRA triple net est déterminé en ajoutant aux capitaux propres (part des propriétaires de la société-mère) figurant dans l'état de situation financière consolidée (en normes IFRS) les éléments figurant sous les rubriques ci-dessous.

### 2.1. Capitaux propres consolidés

Au 31 décembre 2012, les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) s'élevaient à 12 903 millions d'euros.

Les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) intègrent un résultat net récurrent de 886,3 millions d'euros ainsi que + 572,3 millions d'euros de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers dérivés ainsi que les plus-values de cessions réalisées.

### 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 au 31 décembre 2012.

La composante dette des ORA<sup>164</sup>, reconnue en comptabilité (0,2 million d'euros), est ajoutée aux capitaux propres pour le calcul de l'ANR. Corrélativement, la totalité des ORA est assimilée à des actions.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANes<sup>165</sup> sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres consolidés.

Les ORNANes émises en 2009 ont été converties quasiment en totalité au 31 décembre 2012<sup>166</sup> et n'ont par conséquent justifié aucun retraitement dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2012. La conversion des ORNANes émises en 2009 a entraîné la création de 2 013 012 actions nouvelles. Les ORNANes émises en 2012 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2012 car elles sont « hors de la monnaie » et n'ont donc aucun effet dilutif.

L'exercice des stock-options dont le prix d'exercice était au-dessous du cours de l'action au 31 décembre 2012 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les critères de performances ont été atteints, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de 3 506 670, moyennant un apport en capitaux propres de 421 millions d'euros.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'Actif Net Réévalué triple net au 31 décembre 2012 s'établit à 98 449 794 actions.

### 2.3. Plus-values latentes sur les actifs incorporels

Les évaluations des sociétés de services immobiliers et des fonds de commerce de Paris-Nord Villepinte/Palais des Congrès de Paris/Palais des Congrès de Versailles et d'Issy-les-Moulineaux font apparaître une plus-value latente globale de 284 millions d'euros, montant pris en compte pour le calcul de l'ANR EPRA triple net. La hausse par rapport au 31 décembre 2011 provient essentiellement de Comexposium et d'Espace Expansion.

### 2.4. Retraitement des impôts sur les plus-values

Au bilan consolidé du 31 décembre 2012, les impôts différés sur les actifs immobiliers sont calculés de manière théorique conformément aux normes comptables.

Pour le calcul de l'ANR EPRA, les impôts différés sur les plus-values latentes des actifs ne bénéficiant pas d'un régime d'exonération (943 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 259 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 455 millions d'euros.

### 2.5. Valeur de marché de la dette et instruments financiers

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco.

L'effet de la mise à juste valeur (426 millions d'euros) est réintégré dans le calcul de l'ANR EPRA et à nouveau déduit pour le calcul de l'ANR EPRA triple net.

En revanche, la dette à taux fixe est inscrite au bilan pour sa valeur nominale initiale à l'exception de la dette ex-Rodamco comptabilisée à sa juste valeur à la date du rapprochement avec Unibail (30 juin 2007). La mise à juste valeur de l'ensemble de la dette à taux fixe, génère un impact négatif de 496 millions d'euros qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

<sup>164</sup> Obligations Remboursables en Actions.

<sup>165</sup> Obligations à option de remboursement en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) – cf. note sur les Ressources Financières.

<sup>166</sup> Les 2 766 ORNANes restantes ont été remboursées le 2 janvier 2013 à leur valeur nominale.

## 2.6. Retraitement des droits et frais de mutation

Les droits de mutation et frais 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 2012, 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 de 280 millions d'euros.

## 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 13 621 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit **138,40 euros** par action (totalemment dilué).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net par action est en croissance de 5,9 % par rapport au 31 décembre 2011.

La création de valeur au cours de l'exercice 2012 ressort à **15,70 euros** par action, après prise en compte de la distribution de 8,00 euros faite en mai 2012.

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 2011 au 31 décembre 2012.

## 2.8. Calcul de l'actif net réévalué de continuation

Afin de calculer un Actif Net Réévalué de continuation, l'impôt effectif sur les plus-values latentes et les droits de mutation et frais estimés sont ajoutés à l'ANR EPRA triple net par action. Cet ANR de continuation correspond au montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe en conservant sa structure financière actuelle.

L'ANR de continuation s'établit à 151,10 euros par action au 31 décembre 2012, en croissance de + 5,6 % par rapport au 31 décembre 2011.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco (tous les montants en part du Groupe et en M€) Présentation conforme aux recommandations EPRA	31/12/2011		30/06/2012		31/12/2012	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
Nombre d'actions totalement dilué	95 296 018		97 216 853		98 449 794	
ANR selon les états financiers	11 636		11 693		12 903	
ORA et ORNANE	170		210		0	
Effet potentiel de l'exercice des stock-options	291		453		421	
ANR dilué	12 097		12 356		13 324	
<i>plus</i>						
Valeur de marché des incorporels	134		199		284	
<i>moins</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	281		336		426	
Impôts différés au bilan	879		875		943	
Goodwill lié aux impôts différés	(287)		(259)		(259)	
<b>ANR EPRA</b>	<b>13 105</b>	<b>137,50 €</b>	<b>13 507</b>	<b>138,90 €</b>	<b>14 718</b>	<b>149,50 €</b>
Valeur de marché des instruments financiers	(281)		(336)		(426)	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	(183)		(302)		(496)	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	(435)		(428)		(455)	
Estimation des droits de mutation et frais	253		263		280	
<b>ANR EPRA triple net</b>	<b>12 459</b>	<b>130,70 €</b>	<b>12 704</b>	<b>130,70 €</b>	<b>13 621</b>	<b>138,40 €</b>
<b>% de variation sur 6 mois</b>	<b>2,9 %</b>		<b>0,0 %</b>		<b>5,9 %</b>	
<b>% de variation sur 1 an</b>			<b>2,9 %</b>		<b>5,9 %</b>	

L'ANR de continuation est égal à l'Actif Net Réévalué triple net par action, selon l'EPRA, après réintégration des droits de mutation et de la fiscalité latente. Il correspond aux capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille du Groupe en prenant en compte sa structure financière actuelle – basé sur un nombre totalement dilué d'actions.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco (tous les montants en part du Groupe et en M€) ANR de continuation	31/12/2011		30/06/2012		31/12/2012	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
ANR EPRA triple net	12 459		12 704		13 621	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	435		428		455	
Droits de mutation et frais estimés	743		773		803	
<b>ANR de continuation totalement dilué</b>	<b>13 637</b>	<b>143,10 €</b>	<b>13 905</b>	<b>143,00 €</b>	<b>14 880</b>	<b>151,10 €</b>
<b>% de variation sur 6 mois</b>	<b>3,1 %</b>		<b>- 0,1 %</b>		<b>5,7 %</b>	
<b>% de variation sur 1 an</b>			<b>3,0 %</b>		<b>5,6 %</b>	

Le passage de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation du 31 décembre 2011 au 31 décembre 2012 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Passage du 31/12/2011 au 31/12/2012 de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation	ANR EPRA triple net	ANR de continuation
<b>Au 31/12/2011, par action (totalemment dilué)</b>	<b>130,70 €</b>	<b>143,10 €</b>
Réévaluation des actifs immobiliers <sup>(1)</sup>	11,53	11,53
Centres Commerciaux	12,35	
Bureaux	(0,94)	
Congrès-Expositions	0,12	
Réévaluation des actifs incorporels	1,52	1,52
Plus-values de cessions	0,17	0,17
Résultat Net Récurrent	9,60	9,60
Distribution 2012	(8,00)	(8,00)
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	(5,92)	(5,92)
Variation de retraitement des droits et impôts	(0,14)	0,60
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	(1,35)	(1,78)
Autres variations	0,28	0,28
<b>Au 31/12/2012, par action (totalemment dilué)</b>	<b>138,40 €</b>	<b>151,10 €</b>

<sup>(1)</sup> La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de 7,95 euros par action, dont 7,30 euros dus à l'effet loyers et 0,65 euro dû à l'effet taux.

# Ressources financières

Les marchés financiers se sont globalement améliorés au cours de l'année 2012, cette amélioration étant ponctuée par des périodes de forte volatilité liée aux incertitudes macroéconomiques et à la crise des dettes souveraines. Dans ce contexte, Unibail-Rodamco a levé 4 559 millions d'euros de dettes nouvelles à moyen et long terme, sur les marchés obligataires et bancaires, grâce à son bilan solide.

Les ratios financiers se maintiennent à des niveaux sains : le ratio d'endettement (LTV) ressort à 37 % (en ligne avec le ratio d'endettement au 31 décembre 2011) et le ratio de couverture des intérêts par l'EBE à 3,5x (contre 3,6x en 2011). Le coût moyen de la dette est en diminution et ressort à 3,4 % sur 2012 (contre 3,6 % en 2011).

## 1. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2012

La dette financière nominale consolidée d'Unibail-Rodamco s'élève à 11 034 millions d'euros au 31 décembre 2012 (contre 9 749 millions d'euros au 31 décembre 2011). L'augmentation de la dette est principalement due à l'acquisition en août 2012 d'un portefeuille d'actifs en Allemagne et aux investissements liés aux projets de développement, dont plusieurs ont été livrés avec succès en 2012 ou seront livrés en 2013.

La dette financière de 11 034 millions d'euros inclut 750 millions d'euros d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 100 % de leur valeur nominale. Cette ORNANE a été émise en septembre 2012 (voir section 1.2), tandis que la précédente ORNANE, émise en 2009 pour un montant de 575 millions d'euros, a été convertie en 2012.

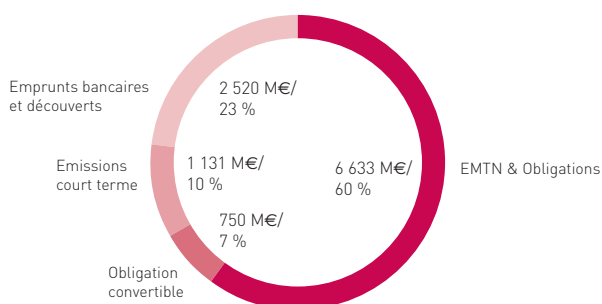
### 1.1. Répartition du portefeuille de dette

La dette financière nominale d'Unibail-Rodamco est constituée au 31 décembre 2012 de :

- 6 633 millions d'euros d'émissions obligataires dont 6 133 millions d'euros émis sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) d'Unibail-Rodamco, et 500 millions d'euros sous le programme EMTN de Rodamco Europe ;
- 750 millions d'euros d'ORNANES ;
- 1 131 millions d'euros d'émissions court terme en Billets de Trésorerie et *Euro Commercial Paper* <sup>(67)</sup> ;

- 2 520 millions d'euros <sup>(68)</sup> de crédits et découverts bancaires dont 1 380 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés, 1 130 millions d'euros de prêts hypothécaires et 9 millions d'euros de découverts bancaires.

Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe <sup>(69)</sup>.



La dette du Groupe reste diversifiée avec une prépondérance d'emprunts obligataires. La part des emprunts obligataires a augmenté en 2012 du fait des émissions réalisées par le Groupe sur ce marché, où il est émetteur de longue date.

### 1.2. Liquidité

Les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2012 s'élèvent à 4 559 millions d'euros et incluent :

- la signature de 1 384 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 4,2 ans et une marge <sup>(70)</sup> de 95 points de base en moyenne. Ce montant inclut le refinancement en décembre 2012 d'une ligne de crédit syndiquée ayant pour maturité 2013 et dont la durée a été portée à décembre 2017 pour un montant de 600 millions d'euros ;
- trois émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 2 000 millions d'euros aux conditions suivantes :
  - en mars 2012 : émission obligataire de 750 millions d'euros, avec un coupon de 3,00 % et pour une maturité de 7 ans,

<sup>(67)</sup> Les émissions à court terme sont couvertes par des lignes de crédit bancaires (voir 1.2).

<sup>(68)</sup> Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

<sup>(69)</sup> En dehors de situation exceptionnelle de changement de contrôle.

<sup>(70)</sup> Sur la base du rating actuel et des tirages existants.

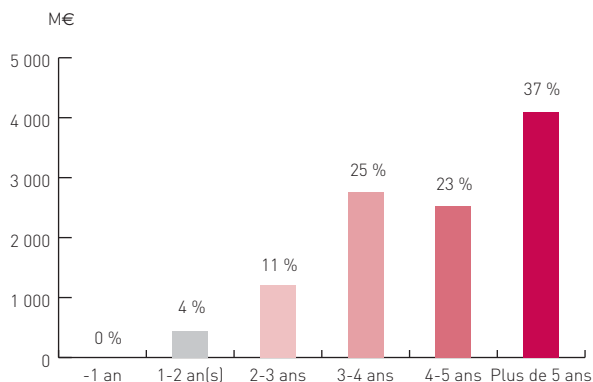
- en août 2012 : émission obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 2,25 % et pour une maturité de 6 ans,
- en octobre 2012 : émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,625 % et pour une maturité de 4,7 ans. Ce coupon est le plus bas coupon payé par Unibail-Rodamco pour une émission obligataire publique ;
- l'émission de deux placements privés sous le programme EMTN pour un montant total de 425 millions d'euros, avec un coupon de 3,196 % et pour une maturité de 10 ans. Au total, 2 425 millions d'euros ont ainsi été émis sur le marché obligataire en 2012 avec une marge de 99 points de base en moyenne au-dessus du niveau du swap et pour une maturité moyenne de 6,7 ans, contre une marge de 148 points de base en moyenne et une maturité moyenne de 6,4 ans sur 2011 ;
- l'émission d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 750 millions d'euros en septembre 2012 avec un coupon de 0,75 %, une maturité de 5,3 ans et un prix d'exercice de 217,28 euros à l'émission, correspondant à une prime d'émission de 35 % au-dessus du VWAP <sup>(71)</sup>.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme. L'encours moyen des papiers court terme en 2012 a été de 989 millions d'euros (contre 559 millions d'euros en 2011), composé de 964 millions d'euros de Billets de trésorerie et de 25 millions d'euros d'*Euro Commercial Paper* (de maturité allant jusqu'à 3 mois). En 2012, les Billets de trésorerie ont été émis en moyenne à 4 points de base au-dessus de l'Eonia et environ au niveau de l'Euribor pour les *Euro Commercial Paper*.

Au 31 décembre 2012, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 4 013 millions d'euros <sup>(72)</sup> et les excédents de trésorerie s'établissent à 65 millions d'euros, résultant de la centralisation de trésorerie européenne mise en place dans le Groupe pour optimiser l'utilisation de ses liquidités.

### 1.3. Dette par maturité

Le graphique ci-dessous présente l'endettement d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2012 après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle.



Au 31 décembre 2012, près de 85 % 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 2012, après affectation des lignes de crédit bancaires non utilisées, à 4,9 années (contre 4,5 années au 31 décembre 2011).

### Besoins de liquidité

Les remboursements d'emprunts <sup>(73)</sup> à venir d'Unibail-Rodamco sont couverts par les lignes de crédit non utilisées : le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée au 31 décembre 2012 et devant être remboursée ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 1 040 millions d'euros à comparer aux 4 013 millions d'euros <sup>(72)</sup> de lignes non utilisées au 31 décembre 2012.

### 1.4. Coût moyen de la dette

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco s'établit à 3,4 % en 2012 (3,6 % en 2011). Le coût moyen de la dette s'explique par le faible niveau des coupons obtenus sur la dette à taux fixe émise en 2012, le niveau de la marge des autres emprunts existants, les instruments de couverture du Groupe, le coût de portage des lignes de crédit non utilisées et, dans une moindre mesure, par le faible niveau des taux d'intérêt en 2012.

<sup>(71)</sup> Moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Unibail-Rodamco au jour de l'émission.

<sup>(72)</sup> Le Groupe a depuis annulé une ligne de crédit non tirée de 350 millions d'euros au vu de son coût.

<sup>(73)</sup> Hors remboursement des papiers court terme pour un montant de 1 131 millions d'euros.

## 2. NOTATION FINANCIÈRE

Unibail-Rodamco est noté par les agences de notation Standard & Poor's et Fitch Ratings.

Standard & Poor's a confirmé le 28 juin 2012 la notation à long terme du Groupe à « A » avec une perspective stable, la notation à court terme à « A1 ».

Le 23 mars 2012, 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.

## 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. Dans le cas particulier de l'activité d'Unibail-Rodamco, ce risque est limité à l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts collectés pour financer la politique d'investissement et maintenir la liquidité financière du Groupe, et à l'évolution des cours de change, le Groupe ayant des activités dans des pays ne faisant pas partie de la zone Euro. L'exposition du Groupe au risque action est peu matérielle.

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'Unibail-Rodamco a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat, ainsi que de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, le Groupe utilise des produits dérivés (principalement des caps et des swaps) pour couvrir de façon globale son exposition au risque de taux. Le Groupe ne réalise pas d'opérations de marché dans un autre but que celui de la couverture de son risque de taux et centralise et gère lui-même l'ensemble des opérations traitées.

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.

### 3.1. Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt

#### 3.1.1. Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

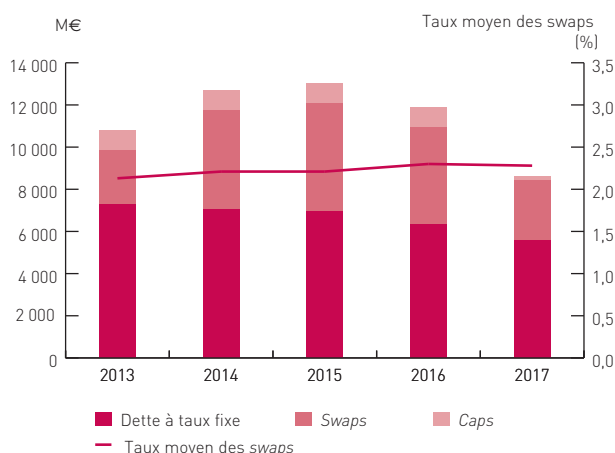
Au cours de l'année 2012, les taux d'intérêt ont continué de baisser dans un environnement économique dégradé.

- Compte tenu de son exposition au risque de taux d'intérêt au 31 décembre 2011, et en particulier à la suite de l'émission obligataire de 500 millions d'euros de décembre 2011 gardée

à taux fixe, le Groupe a annulé 500 millions d'euros de swaps en janvier 2012 pour ajuster son exposition globale.

- Compte tenu des niveaux des taux d'intérêts et de son exposition globale, Unibail-Rodamco a réalisé les opérations suivantes en 2012 :
  - des swaps existants pour un nominal de 5 500 millions d'euros ont été restructurés ou étendus pour porter leur maturité au-delà de 2016 et ainsi étendre la durée des couvertures du Groupe ;
  - 400 millions d'euros de swaps arrivant à maturité en 2014 ont été annulés ;
  - le Groupe a mis en place des tunnels à départ décalé pour couvrir dès à présent les années 2013 à 2016 pour un montant nominal de 750 millions d'euros et a annulé des tunnels pour des nominaux de 750 millions d'euros et 500 millions d'euros couvrant les années jusqu'en 2013 et 2014 respectivement.

**Projection des encours moyens de couverture et de dette à taux fixe par an sur les cinq prochaines années (en millions d'euros, au 31 décembre 2012)**



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*. Leur variation de juste valeur apparaît donc dans le compte de résultat.

Certains des instruments dérivés mis en place par Rodamco Europe et/ou ses filiales ont en revanche été qualifiés de couverture au sens des normes IFRS dans le bilan de Rodamco Europe.



### 3.1.2. Mesure du risque de taux

Au 31 décembre 2012, la dette financière nette s'élève à 10 969 millions d'euros, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (65 millions d'euros).

La dette financière nette au 31 décembre 2012 est couverte à hauteur de 98 % contre une hausse des taux d'intérêt et ce à travers :

- la dette à taux fixe ;
- les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macrocouverture du Groupe.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco sur 2013, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de 50 points de base <sup>(74)</sup> en 2013 aurait un impact négatif estimé de 4,4 millions d'euros sur les frais financiers et le résultat net récurrent 2013. Une hausse supplémentaire de 50 points de base aurait un impact négatif additionnel de 5,8 millions d'euros sur ce même résultat. À l'inverse, une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base aurait un impact positif estimé de 4,4 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait du même montant le résultat net récurrent 2013. Grâce au portefeuille de couvertures existant, la dette anticipée du Groupe est couverte presque intégralement sur les années 2013, 2014 et 2015.

### 3.2. Gestion et mesure du risque de change

Le Groupe exerce des activités et possède des investissements dans des pays hors de la zone Euro, principalement 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.

### Mesure de l'exposition au risque de change

#### Principales expositions en devise

Devise (M€)	Actif	Passif	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
SEK	1 902	(524)	1 378	(142)	1 236
DKK	371	(219)	152	135	288
HUF	5	0	5	0	5
CZK	0	(88)	(88)	0	(88)
PLN	103	0	103	0	103
<b>Total</b>	<b>2 381</b>	<b>(831)</b>	<b>1 550</b>	<b>(7)</b>	<b>1 543</b>

L'exposition principale est en couronne suédoise. Une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR aurait un impact négatif de 112 millions d'euros sur les capitaux propres.

La sensibilité du résultat récurrent 2013 <sup>(75)</sup> à une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR est limitée à 6,0 millions d'euros.

Une facilité de crédit de 1 750 millions de couronnes suédoises a été signée en avril 2012 et se trouve incluse dans les lignes non tirées au 31 décembre 2012. Elle permettra de couvrir une partie de l'exposition du bilan du Groupe au SEK.

## 4. STRUCTURE FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2012, la valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits inclus, s'élève à 29 292 millions d'euros.

### 4.1. Ratio d'endettement

Au 31 décembre 2012, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe Unibail-Rodamco ressort à 37 %, en ligne avec le ratio au 31 décembre 2011 de 37 %.

### 4.2. Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 3,5x pour 2012. Ce ratio est en ligne avec les niveaux atteints sur les dernières années et légèrement inférieur au niveau de 3,6x pour 2011.

<sup>(74)</sup> Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de 0,5 % des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte ; les impacts théoriques des hausses ou baisses de taux d'intérêt sont calculés à partir de l'Euribor 3 mois du 31 décembre 2012 à 0,187 %.

<sup>(75)</sup> 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 8,6625.

Ratio financiers	31/12/2012	31/12/2011
Ratio d'endettement <sup>(1)</sup>	37 %	37 %
Ratio de couverture des intérêts <sup>(2)</sup>	3,5x	3,6x

<sup>(1)</sup> Ratio d'endettement = dette financière nette / valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé (29 292 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 25 924 millions d'euros au 31 décembre 2011) + la valeur de la participation de 7,25 % d'Unibail-Rodamco dans Société Foncière Lyonnaise (120 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 113 millions d'euros au 31 décembre 2011) + un investissement obligataire de 60 millions d'euros effectué dans une société détenant un centre commercial en France.

<sup>(2)</sup> 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 2012, 96 % 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.

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.

# Développement durable



1.	<i>Stratégie et organisation</i>	<b>51</b>	5.	<i>Mécénat d'entreprise</i>	<b>90</b>
	1.1. Priorités	<b>51</b>		5.1. Entreprenariat	<b>90</b>
	1.2. Stratégie	<b>53</b>		5.2. L'éducation à travers l'architecture	<b>90</b>
	1.3. Mise en œuvre	<b>53</b>		5.3. Social	<b>90</b>
	1.4. Organisation et définition des objectifs	<b>53</b>	6.	<i>Ressources humaines</i>	<b>90</b>
	1.5. Formation	<b>54</b>		6.1. Méthodologie du reporting	<b>90</b>
	1.6. Recherche et développement	<b>55</b>		6.2. Emploi et diversité	<b>91</b>
	1.7. Participation à des organismes externes	<b>55</b>		6.3. Gestion de carrière	<b>92</b>
	1.8. Prix et reconnaissance	<b>55</b>		6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco	<b>92</b>
2.	<i>Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques</i>	<b>57</b>		6.5. Mobilité	<b>93</b>
	2.1. Gouvernance d'entreprise	<b>57</b>		6.6. Bien-être au travail	<b>93</b>
	2.2. Conduite éthique	<b>57</b>		6.7. Rémunération	<b>94</b>
	2.3. Gestion des risques et des crises	<b>58</b>		6.8. Relations sociales	<b>95</b>
3.	<i>Environnement</i>	<b>58</b>		6.9. Organigramme	<b>96</b>
	3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	<b>58</b>	7.	<i>Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020</i>	<b>97</b>
	3.2. Certification environnementale des bâtiments	<b>60</b>		7.1. Réalisations 2012	<b>97</b>
	3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	<b>63</b>		7.2. Objectifs long terme : une vision à 2020	<b>100</b>
	3.4. Changement climatique	<b>66</b>	8.	<i>Tables de concordance</i>	<b>101</b>
	3.5. Utilisation des ressources	<b>78</b>		8.1. Mesures de performance durable de l'EPRA	<b>101</b>
	3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	<b>84</b>		8.2. GRI G3.1 CRESS	<b>103</b>
4.	<i>Parties prenantes</i>	<b>86</b>		8.3. Grenelle 2, Article 225	<b>112</b>
	4.1. Communautés et autorités locales	<b>86</b>	9.	<i>Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales et sur le niveau d'application GRI B+</i>	<b>116</b>
	4.2. Clients	<b>86</b>			
	4.3. Locataires	<b>87</b>			
	4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	<b>88</b>			
	4.5. Investisseurs et actionnaires	<b>89</b>			

# Développement durable

Avec un portefeuille géré évalué à 29,3 milliards d'euros au 31 décembre 2012 Unibail-Rodamco a intégré la responsabilité sociale et environnementale dans son modèle économique. Depuis 2007, le Groupe publie un Rapport de développement durable de manière à fournir une présentation concise et impartiale de ses objectifs et résultats.

Depuis la publication du Rapport 2010, le Rapport de développement durable est incorporé au Rapport Annuel, les pratiques durables étant désormais pleinement intégrées dans les activités quotidiennes du Groupe. En 2012, le Groupe a estimé que le moment était venu de réajuster sa vision à long terme et ses priorités en matière de développement durable. Pour cela, une étude de matérialité a été réalisée afin d'identifier les domaines prioritaires permettant à Unibail-Rodamco de renforcer sa valeur et celle de ses parties prenantes. Cette vision permet au Groupe de réallouer ses efforts et ses ressources, de redéfinir ses objectifs à long terme et de communiquer de manière transparente sur les sujets les plus matériels. En 2012, avec l'atteinte d'une réduction de 58 % de ses émissions CO<sub>2</sub> par visite depuis 2006, le Groupe a dépassé son objectif à long terme en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, fixé à 50 % d'ici 2016 par rapport à 2006. Tous les objectifs ont donc été revus et recalés sur l'année 2012 comme nouvelle référence, afin d'affronter les défis auxquels le Groupe sera confronté d'ici à 2020. Pour plus d'informations sur les réalisations 2012, les indicateurs et les nouveaux objectifs à long terme, veuillez consulter les pages 97 à 100. Le taux de couverture des informations et indicateurs environnementaux publiés dans les pages suivantes représente 79,3 % de la valeur totale du portefeuille consolidé au 31 décembre 2012 ; et 100 % des entités salariées du Groupe pour les informations sociales (hormis Comexposium).

## 1. STRATÉGIE ET ORGANISATION

**Au sein d'Unibail-Rodamco, les meilleures pratiques environnementales, l'équité sociale et la gouvernance responsable sont trois piliers essentiels à la construction et à la consolidation de la réussite économique du Groupe sur le long terme.**

### 1.1. Priorités

Depuis 2007, Unibail-Rodamco a élaboré une stratégie de développement durable complète et ambitieuse, et a démontré sa capacité à réussir dans chacun de ces domaines. Des résultats remarquables ont été atteints, dépassant même les objectifs à long terme initiaux fixés pour la période 2006-2016. En 2012, le Groupe a considéré que le moment était venu de repenser sa vision en matière de développement durable, et a donc confié à Upstream Sustainability Services au sein de Jones Lang LaSalle le soin de réaliser une étude de matérialité de sa stratégie de développement durable.

Le Groupe a ainsi été en mesure de :

- comprendre les impacts, les risques et les opportunités en matière de développement durable afin de fixer des priorités ;
- définir une nouvelle vision du développement durable pour 2020 (en accord avec le calendrier de la nouvelle législation européenne) ;
- hiérarchiser les sujets les plus matériels, définissant des objectifs à court et à long terme ;
- construire une stratégie en matière de développement durable axée sur les thématiques les plus importantes pour le secteur immobilier, et surtout pour le modèle économique, les activités et le portefeuille d'Unibail-Rodamco ;
- donner les outils nécessaires aux collaborateurs d'Unibail-Rodamco afin qu'ils puissent transmettre clairement auprès de leurs parties prenantes la vision et les priorités du Groupe en matière de développement durable.

L'étude était articulée autour de six tests complémentaires :

1. Quel bénéfice Unibail-Rodamco tire-t-il de sa stratégie actuelle de développement durable ?

2. Quels sont les risques de mise en conformité ultérieure liée aux réglementations européenne et française ?
3. Quels risques et opportunités pourraient à terme bouleverser l'activité courante ?
4. Quels sont les défis et les opportunités actuels et futurs que la stratégie de développement durable doit couvrir ?
- 5 et 6. Quelles sont les priorités des concurrents d'Unibail-Rodamco et quelles sont leurs innovations ?

Les conclusions de cette étude ont effectivement permis de définir de nouvelles priorités, comme le montre le graphique ci-dessous. Les nouveaux objectifs annoncés à la page 100 de ce rapport correspondent aux résultats des tests de matérialité approuvés par le Directoire.

**Grphe matérialité : Enjeux essentiels pour une création de valeur durable**

Le graphe matérialité illustre les huit principaux enjeux présentant les potentiels de création de valeur les plus importants pour les activités d'Unibail-Rodamco.

Cette vision permet au Groupe de réallouer ses efforts et ses ressources, de redéfinir ses objectifs à long terme (page 100) et de communiquer de manière transparente sur les sujets les plus matériels.

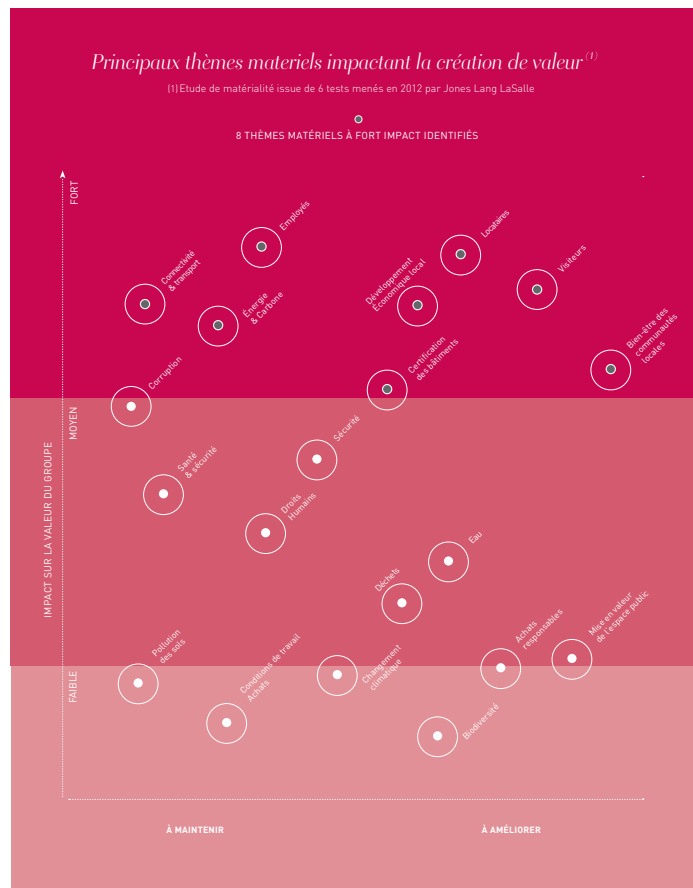
Le graphique matérialité présente les différentes thématiques du développement durable, selon le classement suivant :

• **Horizontalement : impact sur la création de valeur, apprécié d'après les enjeux en terme de risques et d'opportunités pour le Groupe.**

Trois niveaux d'impact :

- Élevé : Principales opportunités de création de valeur : priorités les plus élevées, alignées avec les leviers dont dispose Unibail-Rodamco pour développer la valeur de ses actifs ;
- Moyen : Thématiques à maîtriser et à adresser dans la stratégie de développement durable d'Unibail-Rodamco, mais ayant un impact limité sur la valeur du Groupe ;
- Faible : Thématiques les moins importantes, faisant l'objet d'un reporting et d'une communication aux investisseurs : sujets présentant un faible impact sur la valeur du Groupe, à adresser au travers de plans d'action opérationnels et d'objectifs internes (maintenu dans le reporting) ;

• **Verticalement : l'appréhension actuelle de ces thématiques par Unibail-Rodamco, en distinguant les domaines pour lesquels de nouvelles initiatives peuvent être menées (partie supérieure du graphique) et les domaines considérés comme déjà bien maîtrisés et couverts (partie inférieure).**



L'étude de matérialité positionne le développement économique local comme un des domaines clés pour les activités d'Unibail-Rodamco, bien devant la réduction de la consommation d'eau ou le renforcement de la biodiversité. L'impact direct du Groupe dans ce domaine est considérable, qu'il s'agisse de création d'emplois ou de régénération urbaine. Se situant dans des métropoles fortement peuplées d'Europe continentale, les activités du Groupe ont de ce fait un impact réduit sur la protection de la biodiversité ou des ressources hydriques.

## 1.2. Stratégie

La nouvelle stratégie de développement durable d'Unibail-Rodamco est désormais structurée autour des conclusions de l'étude de matérialité et vise à stimuler les bénéfices pour le Groupe dans quatre domaines stratégiques :

1. **Développement économique local et bien-être des communautés** : contribuer à la prospérité économique locale ;
2. **Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité** : l'innovation au service de la résilience des bâtiments ;
3. **Locataires et visiteurs** : créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions ;
4. **Employés** : des collaborateurs motivés et engagés au service du changement.

Pour en savoir davantage sur les objectifs réorganisés autour de ces quatre domaines stratégiques, veuillez consulter la page 100.

La stratégie de développement durable du Groupe découle de sa volonté de s'affirmer comme une entreprise responsable, communiquant de façon transparente sur ses activités auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales, en matière des Droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

## 1.3. Mise en œuvre

La stratégie d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable, s'emploie à améliorer, de façon fiable et quantifiable la performance sociale, environnementale et économique du Groupe sur le long terme. Les questions relevant de la seule responsabilité du Groupe sont traitées au travers d'un système interne de processus, d'objectifs et d'indicateurs clés de performance, totalement intégrés aux modes de gestion existants. Leur mise en œuvre est vérifiée par des audits externes et des programmes de certification.

Des processus de gestion adaptés ont été mis en place à tous les niveaux du cycle économique du Groupe. Par exemple :

- dans le cadre de son processus d'acquisition, Unibail-Rodamco intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux et de santé et sécurité, dont la pollution des sols ;
- les projets de développement sont régulièrement évalués au travers des « Design Guidelines » afin de garantir les meilleurs standards pour les projets à livrer ;
- chaque actif géré est muni d'un plan d'action environnemental et d'objectifs de performance personnalisés, revus au moins une fois par an ;
- le département d'audit interne, constitué de quatre personnes, réalise des contrôles réguliers des processus de gestion et de conformité aux règles édictées par le Groupe pour chaque activité du Groupe. Les rapports d'audit sont communiqués au Directoire, ainsi qu'aux départements concernés ;
- les procédures de recrutement et d'évolution de carrière favorisent la promotion de l'égalité et de la diversité, et permettent aux collaborateurs du Groupe d'acquiescer les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières enrichissantes.

Lorsque des résultats ne peuvent être obtenus qu'avec la collaboration d'autres partenaires, le Groupe coopère avec ses derniers afin d'atteindre les objectifs. Enfin, lorsque les résultats dépendent de facteurs qui ne peuvent être contrôlés, tels que les conditions climatiques, le Groupe s'attache à exploiter les opportunités, ainsi qu'à identifier et atténuer les risques associés.

## 1.4. Organisation et définition des objectifs

L'organisation mise en place pour répondre aux enjeux du développement durable est conçue pour améliorer les performances à tous les échelons du Groupe et s'assurer que la stratégie du Groupe tient compte des besoins et attentes de l'ensemble des parties prenantes.

- **Le comité développement durable de l'entreprise (CSC)** définit la stratégie de développement durable, fixe des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux et suit les résultats obtenus. Composé de six membres, il se réunit au moins trois fois par an et rend compte de ses avancées et résultats au Directoire et au Conseil de Surveillance de façon trimestrielle. Ce comité est présidé par Catherine Pourre, membre du Directoire en charge, au sein d'Unibail-Rodamco, des ressources humaines et du développement durable ; tous ses membres, à l'exception d'un seul, sont directement rattachés au Président du Directoire.
- **Le comité de performance environnementale (EPC)** met en œuvre la stratégie de développement durable du Groupe, mobilise les équipes régionales, partage les bonnes pratiques et mesure la performance environnementale,

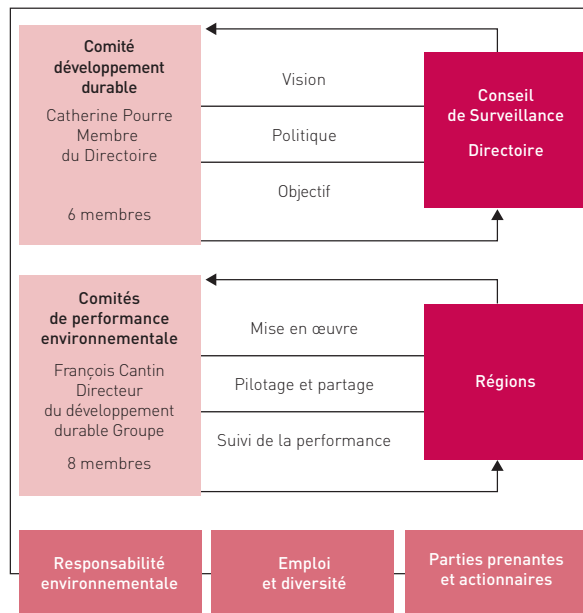
afin de rendre compte de façon trimestrielle des résultats et des avancées. Ce comité est animé par François Cantin, Directeur de l'ingénierie immobilière et du développement durable du Groupe (PMPS). Il rassemble très régulièrement l'équipe développement durable du Groupe et les responsables environnement régional, en vue de partager les bonnes pratiques et suivre l'avancée des actions. Des séminaires développement durable réunissant tous les membres de l'EPC sont organisés deux fois par an.

Les objectifs économiques, sociaux et environnementaux sont définis puis pilotés en étroite collaboration avec les départements finances, commercialisation, opérations, marketing et ressources humaines. Une équipe dédiée au développement durable au niveau Groupe, composée de quatre membres, est en charge du suivi et de la gestion des objectifs environnementaux.

L'entière responsabilité de la réalisation des objectifs de développement durable incombe au membre concerné du Directoire, et est déléguée au Directeur Général de chaque région, qui s'assure de la bonne intégration des outils et processus nécessaires dans les pratiques opérationnelles de ses équipes. Le Groupe a mis en place des incitations financières pour soutenir la performance en matière de développement durable : depuis 2011, une partie de la rémunération variable des Directeurs généraux régionaux tient compte des réalisations dans le domaine du développement durable. En 2012, cette politique de rémunération est étendue à l'équipe de management du Groupe.

Les équipes de gestion d'actifs et de direction de centre de chacun des sites jouent un rôle central dans la stratégie de développement durable du Groupe. Ils sont chargés de tisser d'étroites relations avec les locataires et les communautés locales et de coopérer avec les fournisseurs afin de veiller à ce que l'exploitation quotidienne soit aussi efficace et durable que possible.

**Gouvernance pour le développement durable**



Les membres du comité développement durable de l'entreprise sont :

- **Catherine Pourre**, Membre du Directoire, Directeur Exécutif Fonctions Centrales, responsable du développement durable et des ressources humaines pour l'ensemble du Groupe ;
- **Christophe Cuvillier**, Membre du Directoire, Directeur Exécutif Opérations ;
- **Olivier Bossard**, Directeur Général Développement du Groupe ;
- **Simon Orchard**, Directeur Général pour l'Espagne ;
- **Pablo Nakhlé-Cerruti**, Directeur de la Communication et des relations Institutionnelles du Groupe ;
- **François Cantin**, Directeur de l'ingénierie immobilière et du développement durable du Groupe (PMPS).

**1.5. Formation**

Afin de garantir la bonne application de la stratégie et des processus de développement durable du Groupe, des sessions de formation sont régulièrement organisées pour les salariés et les responsables concernés. Les détails des programmes de formation en matière de développement

durable sont consultables dans les informations du volet formation dans la section VI, Ressources humaines.

Cette année, l'équipe développement durable Groupe a délivré son programme de sensibilisation au développement durable auprès des équipes régionales en Espagne, Europe centrale, Pays-Bas et Autriche.

Un programme spécial de formation en ligne a également été créé en 2012 afin de systématiser la sensibilisation au développement durable dans l'entreprise. Il sera déployé dans toutes les régions du Groupe en 2013. 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.

### 1.6. Recherche et développement

Le Groupe conduit des recherches et études prospectives sur le développement durable, au cas par cas, et projet par projet. Les projets de recherche visent principalement à définir les méthodes et futurs standards de construction, et des pratiques d'exploitation respectueuses de l'environnement et éco-énergétiques pour la construction de nouveaux bureaux et centres commerciaux. Les efforts déployés par le Groupe pour mettre en œuvre des solutions dites de nouvelle génération présentent plusieurs avantages, dont la baisse des coûts d'exploitation tout au long du cycle de vie du bâtiment, la « pérennité » du portefeuille dans un environnement réglementaire de plus en plus contraint et l'atout commercial que représentent les certifications environnementales délivrées par des tiers.

En 2012, le Groupe a créé le département UR Lab R&D. Le rôle de ce laboratoire est de définir la vision du Groupe en matière d'innovation et de contribuer à la mise en œuvre de cette politique en standardisant les processus de conception et en procédant à des expérimentations pilotes sur des projets en cours.

L'année 2012 a été exceptionnelle en matière d'innovation. De nombreuses initiatives ont été lancées par UR Lab afin de réinventer l'expérience client dans les centres commerciaux Unibail-Rodamco et de renforcer sa position de pionnier en matière de service client et de différenciation ; les dernières évolutions de concepts du Groupe sont les suivants :

- projet « Iconic shop front », développé afin d'accueillir des magasins « flagship » en rehaussant la hauteur et la qualité des vitrines des enseignes, stimulant ainsi la variété, la créativité et l'excellence en matière de design dans les centres commerciaux du Groupe ;
- « Dining Experience », une nouvelle initiative visant à doubler l'espace consacré à la restauration dans les centres commerciaux Unibail-Rodamco et à élargir l'offre

en regroupant les meilleurs restaurateurs locaux et les concepts de restauration internationaux.

### 1.7. Participation à des organismes externes

En tant que premier groupe européen coté de l'immobilier commercial, Unibail-Rodamco a la possibilité et la responsabilité de favoriser l'adoption de pratiques plus durables dans son secteur d'activité.

En 2009, le Groupe est devenu un membre fondateur de l'*International Sustainability Alliance* (ISA). L'ISA rassemble des organisations immobilières de premier plan au sein d'un réseau international dans le but de promouvoir des normes communes de mesure de la performance et de l'impact environnemental des actifs immobiliers commerciaux existants.

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 le Rapport annuel et de développement durable 2012 sont conformes aux nouvelles recommandations en matière de bonnes pratiques, publiées par l'EPRA fin 2010 et adoptées en 2011 (voir pages 101-102). Le Groupe participe également au comité des affaires européennes (EPAC) du Conseil international des centres commerciaux (ICSC), ainsi qu'aux comités développement durable du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) et de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF).

En France, Unibail-Rodamco a participé activement au processus de consultation « Grenelle » du gouvernement visant à l'élaboration d'une loi portant engagement national pour l'environnement. En 2012, le Groupe a pris part à l'élaboration de la RT 2012 pour l'immobilier commercial et de la nouvelle réglementation à venir pour les bâtiments existants (travaux de rénovation énergétique entre 2012 et 2020).

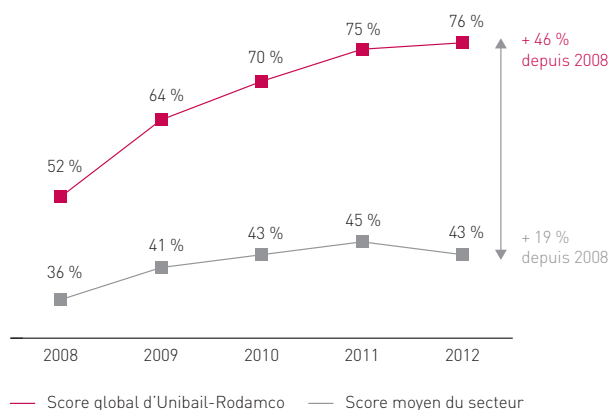
### 1.8. Prix et reconnaissance

En 2012, Unibail-Rodamco a été référencé par plusieurs indices ISR (investissement socialement responsable) prestigieux :

- **Indices Dow Jones Sustainability (World depuis 2008 ; Europe depuis 2010) :** indices mondiaux mesurant la performance des principales sociétés axées sur le développement durable dans le monde entier. Unibail-Rodamco a amélioré son score lors de chaque évaluation annuelle et atteint un résultat de 76 en 2012, accroissant son écart par rapport à la moyenne du secteur immobilier. Ce score bien supérieur à la moyenne mondiale du secteur (43 %) place le Groupe dans les 5 % du peloton de tête des sociétés immobilières ;



**Score Unibail-Rodamco comparé à la moyenne du secteur immobilier**



- **FTSE4Good (depuis 2005)** : composé des sociétés respectant des normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale. En 2012, Unibail-Rodamco a obtenu un score absolu de 3,6/5 et un score relatif de 87/100 ;
- **Indice Advanced Sustainability Performance Eurozone (depuis 2010)** : suit la performance des sociétés de la zone euro leaders en matière de développement durable ;
- **Indice Ethibel Excellence (depuis 2011)** : inclut les entreprises qui démontrent une performance en termes de développement durable et de responsabilité supérieure à la moyenne dans leur secteur. Unibail-Rodamco figure dans Ethibel Excellence Investment Register depuis 2011 et son profil de RSE est évalué depuis cette date ;
- **Indice STOXX® Global ESG Leaders (depuis 2011)** : composé des sociétés internationales les plus sensibilisées aux questions d'ESG (exigences environnementales, sociales et de gouvernance). Unibail-Rodamco entre dans la composition des trois sous-indices. En 2012, Unibail-Rodamco a obtenu un score de 95,2/100 ;
- **Indice ECPI (depuis 2011)** : 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 inclus dans les indices ECPI® suivants : ECPI Developed Ethical+ Equity, ECPI European Top 10 ECO Real Estate Equity, ECPI Ethical EMU Equity, ECPI Global Eco Real Estate and Building Equity.

L'action du Groupe a également été reconnue au travers de diverses distinctions et classements, dont :

- **Carbon Disclosure Project** est une association à but non lucratif qui œuvre pour la réduction des gaz à effet de serre des entreprises et des villes. Unibail-Rodamco participe volontairement à ce programme en communiquant les informations requises par l'association, qui a attribué au Groupe une note de 79 B en 2012 ;

- **GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)**, indice de référence mondial en matière de développement durable de l'immobilier. Unibail-Rodamco a reçu la distinction « Green Star » de GRESB en 2012 pour la deuxième année consécutive et s'est hissé au 5<sup>e</sup> rang parmi les 40 entreprises du groupe de référence EPRA. L'étude est conduite par l'Université de Maastricht ;
- **World's Most Ethical Companies (les sociétés les plus éthiques du monde) d'Ethisphere Institute**. Unibail-Rodamco a été confirmé parmi les sociétés les plus éthiques du monde, en reconnaissance de son engagement en faveur de pratiques éthiques et de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- **Oekom research AG** compte parmi les plus importantes agences de notation au niveau mondial. Elle offre aux investisseurs une avance décisive dans le domaine des investissements responsables. En 2012, le Groupe s'est classé en deuxième position face à 24 autres entreprises immobilières avec une note C+ (status « 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). En 2012, Sustainalytics a attribué à Unibail-Rodamco la note A- ;
- **Baromètre Novethic**. Le Groupe s'est classé en 3<sup>e</sup> position dans l'évaluation 2012 de la performance environnementale des actifs immobiliers possédés et gérés par les sociétés immobilières françaises ;
- **Universum**. Pour les jeunes diplômés des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, Unibail-Rodamco obtient la première place en France en 2012 pour le « Niveau élevé de responsabilité offert aux jeunes diplômés recrutés récemment ».

Des actifs du Groupe ont également reçu des récompenses pour leurs réalisations au niveau local, démontrant le rôle clé joué dans leur environnement :

- la rénovation de l'ensemble immobilier Central Plaza de Rotterdam lui a valu le prix *Award for Sustainable Architecture* 2012, décerné chaque année par le *Dutch Green Building Council*. La rénovation du Central Plaza a été qualifiée de « magnifique exemple d'une rénovation de grande envergure menée dans le respect des principes du développement durable et de la qualité » ;
- lors du Siec12, Carré Sénart (France) a obtenu le trophée Développement durable 2012 du CNCC pour sa performance exceptionnelle dans ce domaine et sa mobilisation auprès de ses parties prenantes ;
- Rennes Alma (France) s'est vu remettre le prix annuel de l'innovation par la mairie pour ses initiatives et son engagement en faveur de l'éco-mobilité auprès de ses locataires et visiteurs.

## 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.**

### 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 gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Veillez consulter la section « Renseignements juridiques » (pages 212-257) 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 professionnelles des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- la rémunération et les commissions versées aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance en 2012.

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.

### 2.2. Conduite éthique

Le **Code d'éthique** d'Unibail-Rodamco décrit les valeurs et les principes que chaque employé, responsable et Directeur du Groupe se doit de respecter et d'observer à tout moment.

Il couvre en particulier :

- le respect de la dignité et du travail des collaborateurs, notamment le refus par le Groupe de toute forme de discrimination, de harcèlement ou d'intimidation ;
- la loyauté, l'intégrité et les conflits d'intérêts ;
- le respect des lois et réglementations en vigueur, le respect des délégations d'autorité et de signature, le traitement des informations confidentielles et privées, l'utilisation des actifs et services d'Unibail-Rodamco, et la procédure de gestion des incidents ;
- les opérations sur les titres d'Unibail-Rodamco ;
- les pratiques commerciales éthiques, notamment au niveau des achats de biens et de services, de la corruption et de la prévarication, et de la protection environnementale.

Le Code d'éthique, publié sur les sites Internet et Intranet du Groupe, est distribué à tous les collaborateurs qui doivent s'engager à le respecter. Il s'applique à tous les collaborateurs et à toutes les filiales, et est disponible en anglais, français, allemand, polonais, tchèque et suédois. Le système d'évaluation de la performance du Groupe inclut une estimation du respect démontré par chaque employé envers les procédures de conformité et les Codes de conduite. Cette information est prise en compte par les comités de rémunération du Groupe. Des formations portant sur la conformité et sur la conduite éthique des affaires sont délivrées aux collaborateurs. Un programme de formation en ligne sur le contenu du Code d'éthique a été mis au point puis déployé de manière à garantir que tous les collaborateurs de toutes les régions aient une parfaite connaissance de la façon dont le Code doit être appliqué au quotidien.

Le **Compliance Book** d'Unibail-Rodamco traitant des règles de gouvernance, d'organisation, ainsi que des procédures internes applicables au sein du Groupe, définit les règles clés de fonctionnement et de gestion. Il précise les responsabilités, les obligations de rendre compte et la structure hiérarchique en place au niveau de toutes les divisions et de toutes les régions du Groupe, ainsi que l'ensemble des processus opérationnels fondamentaux. Le **Compliance Book** est publié sur le site Intranet d'Unibail-Rodamco et l'équipe d'audit interne du Groupe procède régulièrement à l'évaluation des règles de conformité et de gestion suivies dans l'ensemble des entités. Une clause sur la conduite éthique des affaires a été ajoutée dans les contrats signés avec les fournisseurs du Groupe.

Outre le fait d'expliquer que les fournisseurs doivent respecter les normes décrites dans le Code d'éthique du Groupe, la clause détaille les étapes qu'il convient de suivre pour faire état des violations – ou suspicions de violation – 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 des mesures disciplinaires ou procédures juridiques appropriées.

Toute violation significative des règles de conformité sera signalée à l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui rendra ensuite l'information publique sur son site Internet. Le Groupe n'a pas fait état de manquement significatif en 2012.

Tous les actifs et activités d'Unibail-Rodamco sont localisés dans des pays d'Europe continentale où le cadre juridique et les pratiques relatives à la lutte contre la corruption, à la protection des travailleurs et aux atteintes à l'environnement y sont plus contraignantes développées.

### 2.3. Gestion des risques et des crises

Le Rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 258) contient des informations détaillées sur les systèmes de contrôles internes d'Unibail-Rodamco et sur sa gestion des principaux risques liés aux activités du Groupe. Les risques potentiels sont qualifiés au travers d'un processus de cartographie des risques, qui permet d'identifier les risques principaux et de les évaluer en termes de probabilité et d'importance. Ces risques sont surveillés au moyen des systèmes de contrôles internes, qui couvrent toutes les activités du Groupe dans toutes les régions. Ces systèmes de contrôle internes sont conformes aux principes généraux du cadre de référence de contrôle interne publié par le groupe de travail de l'AMF. Le dispositif d'évaluation des risques du Groupe prend en compte les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, tels que le changement climatique, la santé et la sécurité publiques, la corruption et la prévarication. Veuillez consulter les pages 66-67 pour davantage d'informations sur les risques liés au changement climatique et les pages 84-85 pour de plus amples renseignements sur les risques liés à la santé et à la sécurité.

Dans le cadre de l'étude de matérialité, les risques à long terme d'Unibail-Rodamco dans le domaine du développement durable ont été évalués en fonction de leur impact potentiel sur les actifs et sur la valeur du Groupe. Chaque thématique matérielle a été pondérée en fonction de son niveau de risque potentiel, puis a été hiérarchisée. En appréciant leur probabilité et leur importance, l'étude a ainsi identifié les risques les plus importants et les évolutions les plus probables pour le secteur immobilier dans le domaine du développement durable. Grâce à ce classement, le Groupe peut plus facilement prendre en compte les thématiques présentant le plus de risques et de conséquences sur la valeur du Groupe et de ses actifs.

En 2012, une étude spécifique a été menée afin d'évaluer l'exposition de l'ensemble du portefeuille du Groupe (y compris les actifs MFI en Allemagne) au risque d'inondations et de tremblements de terre : sa conclusion a montré que très peu d'actifs sont localisés dans des zones présentant de tels risques.

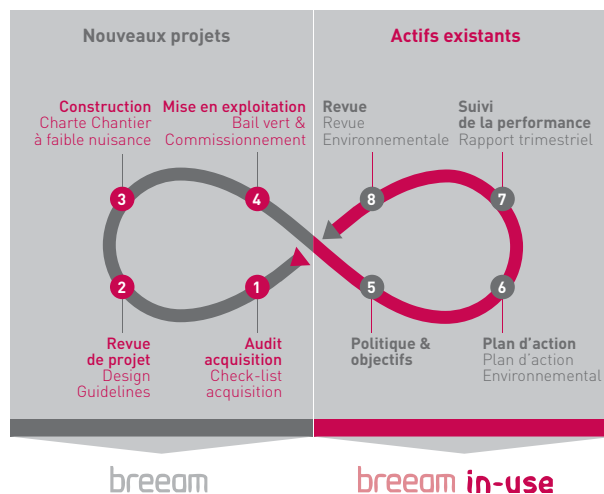
## 3. ENVIRONNEMENT

**La stratégie environnementale d'Unibail-Rodamco a été conçue pour réduire l'impact environnemental de chacun des actifs et de chacune des activités gérées par le Groupe ; elle a donné naissance à une nouvelle génération de bâtiments respectueux de l'environnement, et renforcé la réputation du Groupe, connu pour fournir des équipements et services d'excellence, en phase avec la demande du marché.**

### 3.1. Systèmes de management environnemental (SME)

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

**Deux systèmes de management environnemental pour garantir les plus hauts niveaux de performance et de certification**



Les bonnes pratiques de la « Sustainable Design Attitude » nourrissent la « Sustainable Management Attitude » et vice-versa.

### 3.1.1. *Sustainable Design Attitude* (SDA) : un SME pour les projets de développement

Le système « Sustainable Design Attitude » (SDA) garantit que tous les projets de développement, indépendamment de leur taille ou de leur typologie, seront conçus de la façon la plus efficace à long terme, afin de minimiser l'impact environnemental et de s'assurer que chaque nouveau projet de plus de 10 000 m<sup>2</sup> obtienne *a minima* la certification BREEAM « Very Good ».

Pour chaque projet, le système « Sustainable Design Attitude » couvre les quatre étapes clés du processus de développement : prospection, conception et planification, construction, et enfin la mise en exploitation.

- **Audit acquisition** : l'aspect durable et les risques liés au changement climatique sont analysés et évalués au cours du processus de *due diligence* du Groupe.
- **Revue de projet** : au stade de la conception, chaque projet est évalué à l'aide des « Design Guidelines » internes du Groupe, afin de garantir l'optimisation du bâtiment et de préparer la certification BREEAM.
- **Construction** : la maîtrise d'œuvre se conforme à la « Charte chantier faible nuisance » d'Unibail-Rodamco, conçue pour limiter l'impact social et environnemental lié aux opérations de construction.
- **Mise en exploitation** : une procédure de mise en exploitation est mise en œuvre pour s'assurer de l'efficacité et de la performance des équipements techniques du bâtiment (réglages et consignes d'exploitation) et de la formation des prestataires en charge de l'exploitation et de la conduite des installations techniques, ainsi que de l'équipe de direction du centre commercial.

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

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

- une attention particulière vis-à-vis des choix structurels susceptibles d'affecter les besoins énergétiques d'un bâtiment (par exemple son orientation, les vents dominants, la composition de son enveloppe) ;
- une architecture permettant de maximiser les bénéfices de l'éclairage naturel tout en minimisant les apports thermiques solaires ;

- l'utilisation d'une ventilation naturelle, couplée à une enveloppe de bâtiment à haute performance, des systèmes intégrés permettant de produire des énergies renouvelables si besoin (par exemple les systèmes éoliens et l'énergie issue de la géothermie pour refroidir et chauffer les grands centres commerciaux) ;
- des équipements efficaces, associés à un système de gestion technique du bâtiment (GTB) permettant d'optimiser les heures et consignes de fonctionnement de chaque équipement technique.

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

Le système SDA assure pour les nouveaux actifs commerce et 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 du Groupe est appliquée à tous les nouveaux projets de construction, de rénovation et d'agrandissement en France. Elle définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites tout en réduisant les différentes formes de pollution pour le personnel des entreprises présentes sur le site, pour le voisinage et l'environnement. Elle prend en compte l'intégralité des exigences de la municipalité concernée et des réglementations nationales sur l'aménagement du territoire, mais aussi les prescriptions de la certification BREEAM. Les entreprises de construction et sous-traitants doivent respecter des règles de protection de l'environnement et veiller à ce que l'impact environnemental du chantier soit faible. En 2013, la Charte chantier du Groupe devra être acceptée avant toute signature d'un nouveau contrat.

Quelques aspects abordés par la Charte chantier :

- informer les riverains ;
- former le personnel ;
- assurer une gestion adéquate des risques et de l'utilisation des produits dangereux ;
- garantir 50 % de retraitement des déchets (en poids) et la traçabilité de tous les déchets produits ;
- gérer et réduire la pollution sonore et visuelle ainsi que les risques de pollution des sols, de l'eau et de l'air ;
- contrôler les ressources afin d'en réduire la consommation ;
- perturber le moins possible la circulation.

### 3.1.2. Sustainable Management Attitude (SMA) : un SME pour les actifs existants

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

Le système « Sustainable Management Attitude » repose sur quatre piliers du processus de gestion de la performance environnementale : fixation des objectifs ; mise en place d'un plan d'action environnemental ; mesure de la performance ; et revue de la performance.

- Politique et objectifs du Groupe : des objectifs sont fixés chaque année pour chaque actif géré, déclinant les objectifs à long terme du Groupe et prenant en compte les spécificités de chaque site.
- Plan d'action environnemental : un plan d'action intégrant les thématiques clés telles que l'énergie, le CO<sub>2</sub>, l'eau, les déchets, le transport et les parties prenantes est déployé et vérifié pour chaque site géré.
- Rapport trimestriel et rapport annuel : la performance est mesurée et analysée trimestriellement au niveau des sites, des régions et du Groupe. En cas d'écart, un plan d'action correctif est mis en œuvre.
- Revue : l'équipe Groupe en charge du développement durable évalue au moins une fois par an la performance de chaque actif géré, en contrôlant l'état d'avancement, et prépare le plan d'action environnemental de l'année suivante.

Le système SMA permet de garantir que les actifs existants du Groupe obtiendront le niveau le plus élevé de la certification en exploitation BREEAM In-Use. Ce référentiel a été choisi en 2011 pour les centres commerciaux afin de promouvoir la politique 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 un organisme indépendant dans chacun des pays où le Groupe est présent, suite aux dernières vérifications externes réalisées en 2012 en Pologne, en Espagne et aux Pays-Bas.

Ces deux SME complémentaires permettent au Groupe de :

- proposer des projets flexibles et respectueux de leur environnement, accédant aux meilleurs niveaux de certification BREEAM ;

- obtenir les autorisations administratives pour développer les projets du Groupe (nouvelles constructions et agrandissements) ;
- garantir une exploitation efficace des actifs gérés, que ce soit en matière de développement durable ou d'un point de vue économique ;
- renforcer sa conscience écologique et créer une dynamique positive parmi les collaborateurs d'Unibail-Rodamco impliqués dans la conception, le développement, la gestion et le redéveloppement des actifs du Groupe ;
- garantir un niveau élevé de transparence et de sécurité aux actionnaires du Groupe et aux investisseurs.

## 3.2. Certification environnementale des bâtiments

Unibail-Rodamco a recours aux certifications externes pour valider les performances environnementales de ses actifs. Le Groupe met en place une politique volontariste de certification de ses bâtiments pour les nouveaux projets et les actifs en exploitation reposant sur ses deux systèmes de management environnemental (SME) internes. Les parties prenantes du Groupe ont ainsi l'assurance que tant les bâtiments que leur gestion responsable respectent les standards environnementaux les plus exigeants pratiqués au sein du secteur immobilier.

### 3.2.1. Projets de développement

La *Sustainable Design Attitude* (SDA) comme démarche qualité : Unibail-Rodamco vise la certification BREEAM pour tous les nouveaux projets de construction et d'agrandissement de plus de 10 000 m<sup>2</sup>. BREEAM est le référentiel de certification environnementale des bâtiments le plus utilisé en Europe.

Unibail-Rodamco vise à minima l'obtention de la note « Very Good » pour les projets livrés depuis 2011. Le projet Docks 76 a été le premier centre commercial d'Europe à recevoir la certification BREEAM. Depuis lors, les équipes d'Unibail-Rodamco ont fait figure de pionnières à de nombreuses reprises :

- Tour Oxygène, à Lyon : 1<sup>re</sup> tour de bureaux ayant reçu la note « Very Good » en France (mai 2010) ;
- agrandissement de Donauzentrum, à Vienne : 1<sup>er</sup> centre commercial certifié en Autriche (« Very Good », mai 2010) ;
- Lyon Confluence, à Lyon : 1<sup>er</sup> centre commercial certifié « Very Good » en France (octobre 2010) ;
- SO Ouest, à Levallois-Perret, France : 1<sup>er</sup> centre commercial certifié « Excellent » en Europe (novembre 2010) ;
- Tour Majunga, à La Défense, France : 1<sup>er</sup> tour de bureaux IGH (Immeuble de Grande Hauteur) certifiée « Excellent » en Europe (février 2011). Majunga a obtenu le trophée BREEAM 2011 lors du salon Ecobuild (meilleur score d'Europe en 2011) ;
- Nouvel Air (ex Issy Guynemer), à Issy-les-Moulineaux, France : immeuble de bureaux certifié « Excellent » (avril 2012).

En 2012, le Groupe s'est vu décerner 3 nouvelles certifications BREEAM : deux « Very Good » pour les centres commerciaux El Faro à Badajoz et l'agrandissement de Centrum Cerny Most (CCM) à Prague, et un « Excellent » pour l'immeuble de bureaux Nouvel Air (anciennement Issy Guynemer) à Paris.

De plus, d'autres certifications environnementales sont utilisées lorsque c'est pertinent, comme par exemple la certification HQE (Haute Qualité Environnementale) en France sur le portefeuille de Bureaux.

### KPI : Certification environnementale des projets de développement

#### BREEAM – Centres Commerciaux

En 2012, 100 % des projets livrés ont reçu la certification BREEAM.

Nom du site	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance BREEAM		Surface GLA consolidée (m <sup>2</sup> ) 2012	
				Obtention Certification	Ouverture	Niveau	Score total (en %)		
Docks 76	Rouen	France	Nouveau projet	2009	2009	Good	47,3 %	37 600	
Donauzentrum	Vienne	Autriche	Agrandissement	2010	2010	Very Good	63,2 %	122 800	
Confluence	Lyon	France	Nouveau projet	2010	2012	Very Good	59,9 %	53 500	
So Ouest	Levallois	France	Nouveau projet	2010	2012	Excellent	73,1 %	48 500	
El Faro	Badajoz	Espagne	Nouveau projet	2012	2012	Very Good	57,4 %	43 300	
Centrum Cerny Most	Prague	Europe centrale	Agrandissement	2012	2013	Very Good	58,3 %	51 800	
							<b>Score moyen du Groupe</b>	<b>Total m<sup>2</sup></b>	
							<b>Very Good</b>	<b>59,9 %</b>	<b>357 500</b>

#### BREEAM – Bureaux

Nom du site	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance BREEAM		Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
				Obtention Certification	Ouverture	Niveau	Score total (en %)	
Issy Guynemer – Nouvel Air	Paris	France	Rénovation	2012	2012	Excellent	70,6 %	47 000
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau projet	2011	2014	Excellent	77,4 %	69 500

#### HQE – Bureaux

Nom du site	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
				Obtention Certification	Ouverture	Niveau	Label énergétique	
Le Wilson 2	Région parisienne	France	Rénovation	2012	2012	HQE	THPE	23 100
So Ouest	Région parisienne	France	Rénovation	2010	2013	HQE	BBC	37 339
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau projet	2011	2014	Passeport « Excellent »	HPE	69 500
Courcellor 1 (So Ouest Plaza)	Région parisienne	France	Rénovation	2012	2014	HQE	BBC	45 327

### 3.2.2. Actifs existants

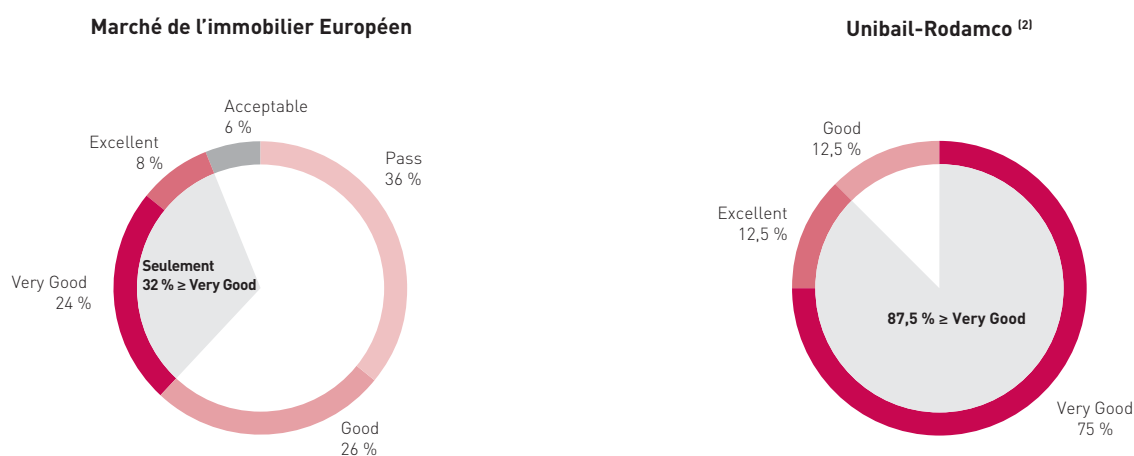
En 2011, le Groupe a étendu sa politique de certification environnementale aux actifs existants gérés. Unibail-Rodamco vise à obtenir la certification BREEAM-In-Use pour au moins 80 % de ses centres commerciaux (actifs gérés, en m<sup>2</sup>) d'ici 2016, avec une note minimum « Very Good » pour la partie Management du référentiel.

En 2012, le Groupe a accéléré le processus d'obtention de certifications environnementales pour l'ensemble du portefeuille géré. Fin 2012, 34 % (m<sup>2</sup> GLA selon périmètre de consolidation) et 43 % (en valeur) des centres commerciaux existants gérés du Groupe étaient certifiés BREEAM In-Use. 12 nouvelles certifications ont été obtenues et 4 certifications reçues en 2011 ont été renouvelées. Le Groupe compte 16 centres commerciaux et plus de 1 million de m<sup>2</sup> GLA certifiés BREEAM In-Use à fin 2012.

Au total, 88 % des certificats BREEAM In-Use obtenus pour les actifs du Groupe affichent au moins la note « Very Good » pour la partie Management du référentiel, contre une moyenne de seulement 32 % sur le marché de l'immobilier commercial européen (source : *BREEAM In-Use Fact Sheet*, novembre 2012), ce qui confirme les performances exceptionnelles des actifs du Groupe malgré la diversité de son portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

Le siège social d'Unibail-Rodamco Adenauer situé à Paris, est le premier immeuble de bureau en Europe continentale ayant obtenu la note « Excellent » pour les deux parties Bâtiment intrinsèque et Management du référentiel pilote international BREEAM In-Use. Le Groupe ambitionne d'obtenir une certification environnementale (HQE et/ou BREEAM) pour au moins 80 % du portefeuille de Bureaux gérés d'ici 2016 (par m<sup>2</sup>).

Répartition des certifications BREEAM In-Use par score <sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> Source : *BREEAM In-Use Fact Sheet* - Novembre 2012. - Partie management.  
<sup>(2)</sup> 4 actifs certifiés en 2011, 12 actifs certifiés en 2012.

KPI : Certification environnementale des actifs existants

BREEAM In-Use – Centres commerciaux par région

Régions	Portefeuille géré par le Groupe	m <sup>2</sup> GLA totale selon périmètre de consolidation en 2012	Actifs certifiés				Noms des actifs
			Nombre d'actifs	% des actifs gérés (nb)	m <sup>2</sup> GLA selon périmètre de consolidation en 2012	% des actifs gérés (m <sup>2</sup> )	
Autriche	3	305 000	1	33 %	122 800	40 %	Donauzentrum
Europe centrale	5	330 900	3	60 %	191 700	58 %	Arkadia, Galeria Mokotow, Chodov
France	32	1 306 000	7	22 %	467 000	36 %	Carré Sénart *, Dock 76 *, Lyon Part Dieu, Rivétoile, 4 Temps, Vélizy 2, CNIT
Espagne	16	620 000	4	25 %	250 200	40 %	La Vaguada *, Parquesur, La Maquinista, Splau
Pays-Bas	5	281 900	0	/	0	/	/
Pays nordiques	8	344 300	1	13 %	54 200	16 %	Nacka Forum *
<b>Total du Groupe</b>	<b>69</b>	<b>3 188 100</b>	<b>16</b>	<b>23 %</b>	<b>1 085 900</b>	<b>34 %</b>	

\* Quatre actifs certifiés en 2011 dont les certificats ont été renouvelés en 2012.

BREEAM In-Use – Centres Commerciaux (total du Groupe)

	2011	2012	Cumul (fin 2012)
Nombre d'actifs certifiés	4	12	16
Surface certifiée (m <sup>2</sup> GLA)	207 800	878 100	1 085 900
Score moyen Partie I « Bâtiment intrinsèque »	50,04 % – Good	60,45 % – Very Good	57,85 % – Very Good
Score moyen Partie II « Management »	52,16 % – Good	61,11 % – Very Good	58,87 % – Very Good

**BREEAM In-Use – Bureaux**

	2011	2012	Cumul (fin 2012)
Nombre d'actifs certifiés	0	1 (7 Adenauer)	1
Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )	0	12 100	12 100
Score moyen Partie I « Bâtiment intrinsèque »	/	71 % – Excellent	71 % – Excellent
Score moyen Partie II « Management »	/	79 % – Excellent	79 % – Excellent

**3.3. 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 de communiquer vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le Groupe n'a cessé de perfectionner 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.

**3.3.1. 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.

Le Rapport annuel et de développement durable 2012 est conforme aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting formulées par l'EPRA d'une part (EPRA BPR), et au niveau d'application B+ du référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*) et son supplément spécifique au secteur immobilier d'autre part (GRI3.1 CRESS, pour « Construction and Real Estate Sector Supplement », publié en 2011). Unibail-Rodamco a remporté le trophée EPRA Gold Award en obtenant le meilleur score en 2012 pour sa conformité aux bonnes pratiques de reporting EPRA Sustainability BPR. Les tables de concordance avec les indicateurs GRI et EPRA sont publiées aux pages 101-111 du présent rapport.

En 2012, le Groupe a ajouté des informations et des KPI complémentaires pour répondre aux dispositions de la nouvelle 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 112-115.

**3.3.2. Modes de mesure**

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue (consommation d'énergie et d'eau, émissions de CO<sub>2</sub>, quantités 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 CO<sub>2</sub>, eau/mètre carré), 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 (mètres carrés) sont définis comme suit :

- pour les Centres Commerciaux, la surface de l'ensemble des parties communes accessibles au public, et la surface GLA desservie par les fluides communs (énergie, eau) ;
- pour les Bureaux, la surface totale occupée.

En revanche, dans le cas des **indicateurs d'intensité d'usage**, les dénominateurs sont adaptés à chaque activité :

- pour les Centres Commerciaux, le nombre annuel de visiteurs est mesuré par un système de comptage des flux (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, eau/visite) ;
- pour les Bureaux, le nombre d'occupants pendant la période est calculé comme la multiplication du taux d'occupation [somme des lots occupés sur une période donnée, rapportée à la somme totale des lots qui constituent l'actif immobilier] par l'effectif maximum admissible [nombre d'occupants admissibles simultanément sur l'actif au regard de la réglementation française en vigueur] (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, eau/occupant) ;
- pour les 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 CO<sub>2</sub>/mètre carré JOP).



### 3.3.3. Périmètre de reporting

En 2012, les indicateurs environnementaux couvrent les centres commerciaux, congrès-expositions et les bureaux, gérés par Unibail-Rodamco représentant 79,3 % de la valeur du portefeuille consolidé au 31 décembre 2012. 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 2012, Unibail-Rodamco a suivi la consommation énergétique de 100 % des actifs qu'il gère (toutes activités confondues), la consommation en eau de 100 % des centres commerciaux et 93 % des bureaux et le gisement des déchets de 94 % des centres commerciaux.

Les indicateurs environnementaux sont calculés selon deux périmètres différents :

- le **périmètre total** permet d'évaluer la valeur d'un indicateur pour une année donnée. Il inclut tous les actifs gérés par le Groupe sur l'année en question. Les sites acquis, nouvellement construits ou dont le mandat de gestion a été récupéré en cours d'année sont inclus dans le périmètre de reporting 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 portefeuille 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).

### 3.3.4. Modifications du périmètre de reporting

Des modifications du périmètre de reporting peuvent intervenir du fait de la prise d'effet ou de la fin d'un mandat de gestion, d'acquisitions ou de cessions d'actifs, du développement 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 de 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 5 % 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.

**Actifs inclus dans le périmètre de reporting 2012 pour les indicateurs environnementaux**

Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surface de reporting des indicateurs d'intensité standard <sup>(1)</sup>	Dénominateurs des indicateurs d'intensité d'usage <sup>(3)</sup>
Autriche	3	Aupark *, Donauzentrum, Shopping City Süd	353 044 m <sup>2</sup>	54,2 millions de visites
Europe centrale	5	Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Galeria Mokotów, Arkadia, Wilenska	316 855 m <sup>2</sup>	75,5 millions de visites
France	31	BAB 2, Bay 2, Carré Sénart, Carrousel du Louvre, Cité Europe, Côté Seine, Cour Oxygène, Docks 76, Docks Vauban, Euralille, Gaité Montparnasse, La Part-Dieu, Labège 2, Le Forum des Halles, Les Quatre Temps, L'Usine Côte d'Opale, L'Usine Roubaix, Centre Meriadeck, Passages Meriadeck, Nice Étoile, Parly 2, Place d'Arc, Rennes Alma, Rivétoile, Rosny 2, Saint-Sever, Toison d'Or, Ulis 2, Vélizy 2, L'Usine Mode et Maison, Villeneuve 2	1 140 159 m <sup>2</sup>	335,7 millions de visites
Pays-Bas	5	Vier Meren, Leidsenhage, Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	110 403 m <sup>2</sup>	40,9 millions de visites
Pays Nordiques	8	Arninge Centrum, Eurostop Arlandastad, Eurostop Örebro, Fisketorget, Nacka Forum, Nova Lund, Solna Centrum, Täby Centrum	335 541 m <sup>2</sup>	40,1 millions de visites <sup>(4)</sup>
Espagne	15	Albacenter, Los Arcos, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, Glòries, Habaneras, La Maquinista, Parquesur, Sevilla Factory, Splau *, La Vaguada, Vallsur	488 930 m <sup>2</sup>	119,4 millions de visites
Bureaux	15	40 ter Suffren, 7 Adenauer, 2-8 Ancelle, 70-80 Wilson, Capital 8, Espace 21, Issy Guynemer, Tour Ariane, Tour Oxygène*, Sextant	273 692 m <sup>2</sup> <sup>(2)</sup>	15 468 occupants
Congrès-Expositions	10	Cnit, Espace Champperret, Espace Grande Arche, Carrousel du Louvre, Palais des Congrès de Paris, Palais des Congrès de Versailles, Palais des Congrès d'Issy, Paris Nord Villepinte, Paris Nord Le Bourget, Porte de Versailles	634 400 m <sup>2</sup> <sup>(2)</sup>	31 640 millions de m <sup>2</sup> occupés par jours d'ouverture au public (m <sup>2</sup> JOP)

\* Ajouté au périmètre en 2012.

<sup>(1)</sup> Voir la définition des surfaces de reporting pour les Centres Commerciaux dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité standard).

<sup>(2)</sup> Surface selon périmètre de consolidation (voir Portefeuille, pages 2-14).

<sup>(3)</sup> Voir la définition des dénominateurs employés dans le calcul de l'intensité d'usage paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité d'usage).

<sup>(4)</sup> Les visites des actifs nordiques sont reprises des données 2011, dû à l'indisponibilité des données 2012.

**3.3.5. Système de reporting**

Chaque région collecte, contrôle et consolide les données portant sur ses sites. Au niveau du Groupe, les chiffres sont consolidés, analysés, validés et communiqués :

- sur une base **trimestrielle** pour toutes les consommations en énergie et les émissions de CO<sub>2</sub>. Le suivi régulier et détaillé de la performance *via* ces indicateurs permet d'identifier et de réagir rapidement au niveau de l'actif. Les données énergétiques sont mises à disposition au minimum tous les mois et peuvent également l'être en temps réel sur certains sites. Cette fréquence trimestrielle permet une évaluation régulière de la performance des sites au regard des objectifs fixés. Elle encourage l'échange des bonnes pratiques entre les différents sites et permet la mise en œuvre rapide de mesures correctives ;
- sur une base **annuelle** pour l'eau, les déchets, les transports, les certifications environnementales, la santé et sécurité, l'évaluation des fournisseurs et les données complémentaires nécessaires au calcul de certains indicateurs (par exemple les coefficients de conversion d'émissions de CO<sub>2</sub> ; le nombre de visites dans les centres commerciaux ; les m<sup>2</sup> occupés par jour d'ouverture au public des espaces de congrès et d'expositions).

Le Rapport annuel et de Développement Durable du Groupe présente tous les indicateurs ainsi que leurs variations annuelles et cumulées par segment d'activité (centres commerciaux, immeubles de bureaux, et les centres de congrès et expositions), ainsi que par région. Ce système a été appliqué à l'ensemble du périmètre de reporting.

**3.3.6. Modalités et période de référence**

En 2010, en anticipation des nouvelles obligations de reporting extra-financier maintenant en vigueur au titre de la loi Grenelle 2 en France (Article 225), le Groupe a décidé d'intégrer le Rapport de Développement Durable au Rapport Annuel d'activités. Du fait de cette publication avancée, le Groupe a adapté sa méthodologie de reporting afin de communiquer ses données environnementales sur une période de 12 mois glissants [4<sup>e</sup> trimestre de l'exercice précédent et 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres de l'exercice concerné par le reporting] plutôt que sur l'exercice annuel calendaire, comme cela était le cas avant 2010.

### 3.3.7. Amélioration continue de la définition 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.

En 2012, Unibail-Rodamco a continué de perfectionner son reporting environnemental :

- compléments et précision du « Référentiel de reporting environnemental » pour les trois divisions (centres commerciaux, bureaux et centres de congrès-expositions), son document interne de référence définissant les données brutes collectées, le périmètre, les règles et les calculs des indicateurs afin d'assurer la cohérence du système de reporting et garantir l'homogénéité des résultats publiés ;
- mise à jour de 21 « Livrets de sites » par les Directeurs techniques et sécurité des centres commerciaux concernés à la suite de travaux qui ont modifié les surfaces, les équipements ou les périmètres. 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 ;
- poursuite des contrôles internes sur site du reporting environnemental. Plusieurs actifs sélectionnés sont audités 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 ». En 2012, trois centres commerciaux ont fait l'objet d'un contrôle interne (Fisketorvet au Danemark, Rivétoile en France, et Centrum Cerny Most en République tchèque) ;
- revue complète des données de consommation d'eau et des périmètres correspondants reportés sur l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux gérés par le Groupe. Ce travail permet de mieux comprendre et définir les périmètres déclarés pour chaque actif ;
- correction et mise à jour des coefficients d'émissions de CO<sub>2</sub> employés dans le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> provenant de la consommation d'énergie :
  - le coefficient de conversion du gaz reste inchangé pour les centres de toutes les régions depuis des années. Différents coefficients de gaz provenant jusqu'à présent des fournisseurs sont désormais remplacés par un coefficient unique défini par le décret français<sup>(1)</sup> : 0,185 kg CO<sub>2</sub>/kWh,
  - les coefficients des émissions de CO<sub>2</sub> provenant de l'Agence Internationale de l'Énergie (IEA) sont mis à jour dans l'historique afin de se conformer au rapport 2012 de cette organisation. En 2012, l'IEA a revu sa méthodologie de calcul et publié de nouveaux coefficients depuis 1990.

<sup>(1)</sup> Décret du 31 mars 2008 relatif à la quantification et à la vérification des émissions de gaz à effet de serre déclarées dans le cadre du système communautaire d'échange de quotas d'émissions pour la période 2008-2012.

Les facteurs d'émissions utilisés concernent uniquement la combustion sur site et ne comprennent pas le transport et la distribution amont de l'énergie consommée.

### 3.3.8. Audit et certification par un tiers indépendant

Unibail-Rodamco a engagé dès 2009 la démarche de contrôle externe des données environnementales avec la vérification de son indicateur d'intensité carbone. Le Groupe a depuis étendu ce contrôle externe année après année. En 2012, conformément à l'Article 225 (loi « Grenelle »), Ernst & Young a procédé à la vérification approfondie des informations et de 32 indicateurs clés de performance publiés par le Groupe couvrant les 42 thèmes de l'Article (voir le rapport d'assurance, pages 116-117). Cette vérification intégrait également un audit approfondi sur site de cinq des principaux actifs du Groupe.

Pour la deuxième année consécutive, le Groupe s'est conformé au niveau d'application B+ du référentiel GRI (Global Reporting Initiative) et son supplément, spécifique à l'immobilier commercial (GRI 3.1 CRESS, pour « Construction and Real Estate Sector Supplement », publié en 2011). Pour atteindre le niveau B, toutes les informations des parties Profile et Management ainsi que 20 indicateurs clés de performance doivent être communiqués. Le « + » atteste de la vérification par Ernst & Young du niveau déclaré (pages 116-117).

## 3.4. Changement climatique

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

Les risques encourus par les activités du Groupe peuvent potentiellement l'exposer à : une augmentation des primes d'assurance, une hausse des coûts d'exploitation concernant l'énergie, eau et maintenance, des risques d'inondations et de dysfonctionnement des activités commerciales du fait d'événements météorologiques extrêmes, y compris des problèmes affectant les infrastructures locales hors du contrôle du Groupe. Il est toutefois peu probable que les activités du Groupe aient à subir des effets dus à des inondations par les marées, à des variations de température extrêmes, à la sécheresse, à des déplacements de population, etc., car conformément à sa stratégie, Unibail-Rodamco se concentre sur les grandes villes d'Europe continentale.

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

De même qu'il adapte son portefeuille afin de réduire son exposition aux effets potentiels du changement climatique, Unibail-Rodamco s'emploie à réduire l'impact de ses activités sur le climat. La stratégie du Groupe en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> 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.

### 3.4.1. Bilan carbone

Unibail-Rodamco est résolument engagé dans la lutte contre le changement climatique. Pour preuve, les résultats remarquables obtenus en matière d'amélioration de l'intensité carbone : - 58 % d'émissions de CO<sub>2</sub> pour le Groupe entre 2006 et la fin de l'année 2012 (cumul à périmètre constant ; périmètre correspondant aux émissions liées à la consommation d'énergie des actifs gérés).

L'empreinte carbone permet de mieux mesurer l'ensemble des émissions d'activité et d'identifier les responsabilités des différents acteurs en vue d'améliorer la stratégie carbone du Groupe. Dans la continuité du premier bilan carbone réalisé par Carbone 4 en 2009 et limité à un échantillon d'actifs, l'évaluation de l'empreinte carbone totale du Groupe en 2012 a été réalisée par le même prestataire et a permis d'en définir le périmètre pertinent et la composition du bilan carbone pour le secteur immobilier.

#### Scope 1 et 2 (centres commerciaux, bureaux, siège social)

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

<sup>(1)</sup> Ces sources n'ont été mesurées que sur les trois bilans carbone de sites échantillons.

### Méthodologie

Pour définir la méthodologie de calcul de l'empreinte carbone totale de ses activités, Unibail-Rodamco choisit l'approche dite du « contrôle opérationnel ». Cette approche définit le périmètre des émissions comptabilisées comme l'intégralité des émissions des installations détenues et gérées par le Groupe. Elle détermine la répartition des postes d'émission par Scope. Pour prendre en compte l'énergie par exemple, les émissions liées à la consommation d'énergie des installations détenues et gérées par le Groupe font partie du scope 1 (responsabilité directe d'Unibail-Rodamco), tandis que les émissions provenant des consommations d'énergie privées des locataires sont incluses au scope 3 (hors du périmètre de responsabilité direct du Groupe). Répartition des émissions carbone liées aux consommations d'énergie :

- **Scope 1** : émissions directes provenant de la combustion d'énergie sur site consommée par les parties communes des centres commerciaux et des bureaux (combustion de gaz et de fioul) ;
- **Scope 2** : émissions indirectes provenant de la consommation d'énergie importée (électricité consommée par les parties communes, chauffage et climatisation centralisés achetés aux réseaux urbains) ;
- **Scope 3** : autres émissions directes et indirectes, notamment l'électricité achetée et consommée par les parties privatives (preneurs).

Le périmètre du bilan carbone du Groupe a été défini sous forme de trois entités : le portefeuille d'actifs (100 % des centres commerciaux et des bureaux gérés), les activités support du siège social du Groupe et ses employés (100 % des activités du siège), et les projets de développement livrés dans l'année. En outre, trois bilans carbone détaillés ont été réalisés sur des actifs représentatifs du portefeuille de centres commerciaux du Groupe : Rivétoile (France), Rosny 2 (France), Centrum Chodov (République tchèque).

Les postes d'émissions pris en compte dans le bilan carbone du Groupe sont énumérés ci-dessous par entité et par scope.

Pour décrire plus précisément les activités du Groupe, notamment ses interactions avec les parties prenantes, le Scope 3 comporte trois subdivisions :

- **Scope 3 géré** – Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco ;
- **Scope 3 associé** – Responsabilité des parties prenantes ;
- **Scope 3 étendu** – Exclu du périmètre du bilan carbone du Groupe.

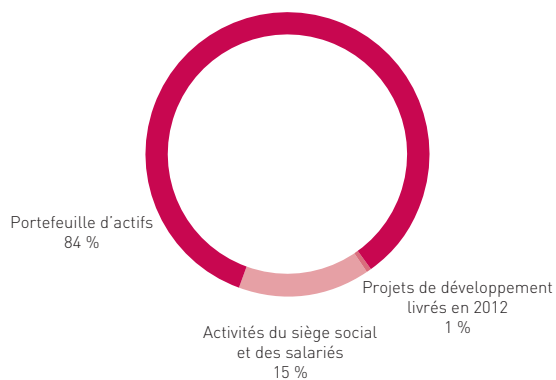
Scopes 3

<b>Scope 3 Géré</b> Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco	Émissions liées à la production d'énergie non incluse dans les scopes 1 et 2 (extraction, production et transport du fioul, de l'électricité, de la vapeur, de la chaleur et du froid) : transport et distribution en amont de l'énergie consommée par les parties communes
	Achats de produits et services : dépenses d'exploitation quotidienne des sites, telles que le nettoyage, la maintenance, la sécurité, la gestion des déchets, la fourniture d'énergie et des fluides, les dépenses marketing (OPEX), et l'achat de fournitures de bureau (siège social)
	Immobilisations : matériel informatique sur site, véhicules de société
	Déchets : gestion et élimination des déchets
	Déplacement domicile travail des salariés Unibail-Rodamco entre leur domicile et leur lieu de travail
	Déplacements professionnels des salariés d'Unibail-Rodamco en avion, en train et en taxi
	Nouveaux projets de développement/coûts engagés et surfaces livrées pendant l'année en cours : Brownfield/greenfield : émissions calculées en fonction de la surface construite Extension/rénovation : émissions calculées en fonction du coût des travaux
<b>Scope 3 Associé</b> Responsabilités des parties prenantes	Transport des visiteurs et des clients : déplacements amont des visiteurs, des clients et des occupants pour se rendre sur les centres commerciaux et aux bureaux du Groupe
	Leasing aval : consommation d'électricité des parties privatives (production, transport et distribution) <sup>(1)</sup>
	Déplacement domicile travail des salariés des preneurs entre leur domicile et leur lieu de travail, actif du Groupe <sup>(1)</sup>
<b>Scope 3 Étendu</b> Exclu du périmètre du bilan carbone du Groupe	Fabrication et distribution des produits et services vendus dans les centres commerciaux du Groupe
	Phase d'utilisation du produit
	Fin de vie du produit

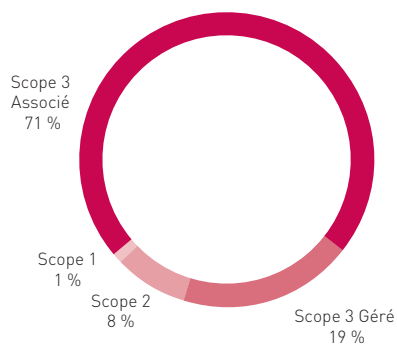
<sup>(1)</sup> Ces sources n'ont été mesurées que sur les trois bilans carbone de sites échantillons.

Bilan Groupe consolidé par entité

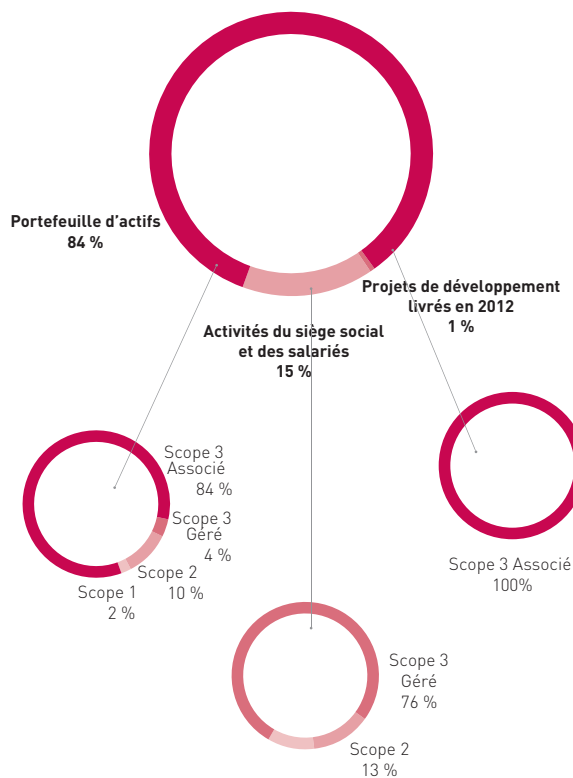
Répartition du bilan carbone du Groupe par entité



Répartition du bilan carbone du Groupe par scope

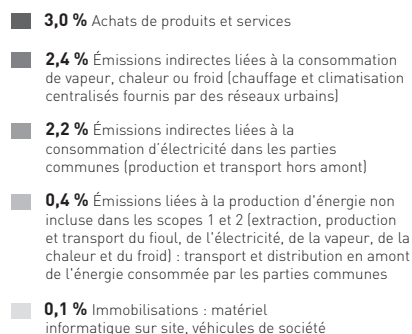
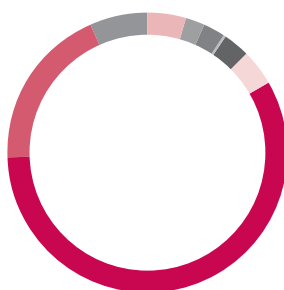
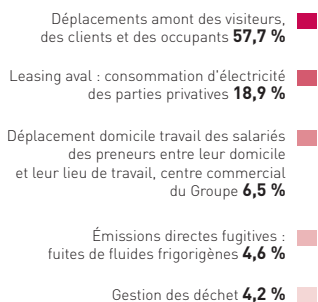


Bilan Carbone Unibail-Rodamco

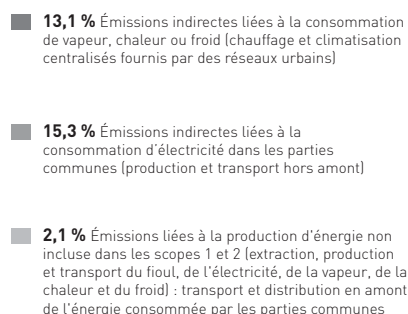
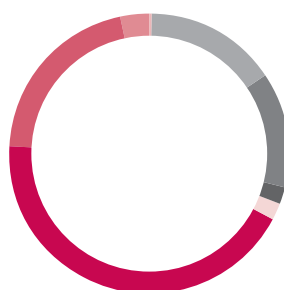
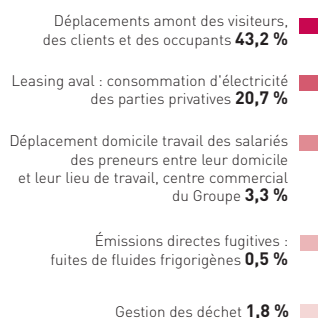


## Bilan sites consolidés par sources d'émissions

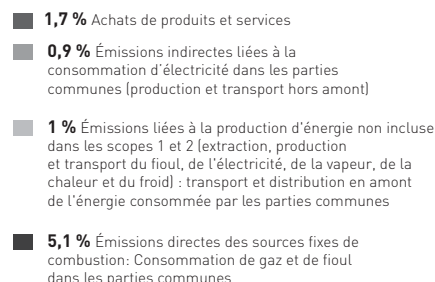
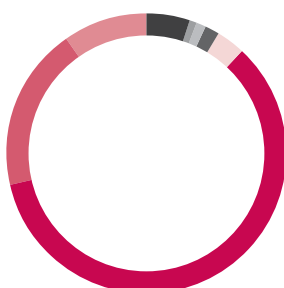
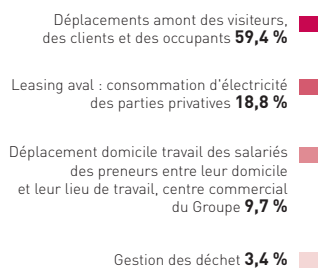
### Rivétoile, France



### Centrum Chodov, Czech Republic



### Rosny 2, France



## Conclusion

Les résultats du bilan carbone d'Unibail-Rodamco confirment le bien-fondé de la stratégie du Groupe depuis 2007 :

- localisation dans les métropoles aux nœuds des dessertes de transport ;
- optimisation continue de la consommation d'énergie ;
- augmentation de la fréquentation et du taux d'occupation (intensité d'usage) ;
- transition vers des énergies à faibles émissions carbone ;
- mise en place des baux verts.

Grâce à cette étude, Unibail-Rodamco élargira le périmètre de calcul de ses émissions de carbone :

- priorité 2013 : intégrer à son reporting interne i) les fuites de fluides frigorigènes, ii) les émissions liées à la gestion des déchets et iii) le transport amont des visiteurs ;
- à moyen terme : i) rechercher des solutions pour mesurer la consommation d'électricité des locataires qui représente un poste majeur du Scope 3 associé et ii) évaluer l'empreinte carbone des principaux projets de développement.

### 3.4.2. Émissions de CO<sub>2</sub>

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 unité d'équivalent CO<sub>2</sub> (CO<sub>2</sub>e). En 2012, le Groupe a réduit l'intensité carbone (CO<sub>2</sub>e/visite) de son portefeuille de centres commerciaux de - 12 % à périmètre constant grâce aux facteurs suivants :

- une efficacité énergétique accrue (réduction de la consommation) se traduisant par une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 7 % (4 443 tonnes) ;
- des évolutions des facteurs de conversion carbone résultant d'une évolution du mix énergétique des fournisseurs, ayant entraîné une réduction de 2 % de l'intensité carbone (1 071 tonnes) ;
- l'achat d'électricité « verte » dans les pays nordiques (huit centres commerciaux) avec un impact de - 3 % (1 968 tonnes).

La fréquentation des visiteurs, presque stable (+ 1 %), n'a pas eu d'impact notable sur ce résultat.

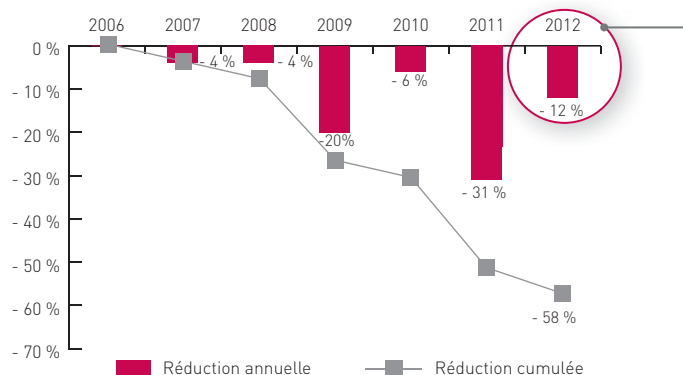
Cette bonne performance repose toujours sur les programmes ambitieux d'économie d'énergie déployés sur l'ensemble des actifs gérés par le Groupe. Cependant, au cours des deux dernières années, cette réduction de l'intensité carbone a bénéficié de facteurs conjoncturels et potentiellement volatils sur une longue période, tels que des conditions climatiques clémentes et l'extension du programme d'achat d'électricité « verte » pour les centres commerciaux les plus émissifs en carbone.

Plus que le gain rapide en émissions carbone, en signant des contrats avec certificats d'origine d'électricité « verte », l'objectif principal du Groupe est d'encourager les fournisseurs 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 ».

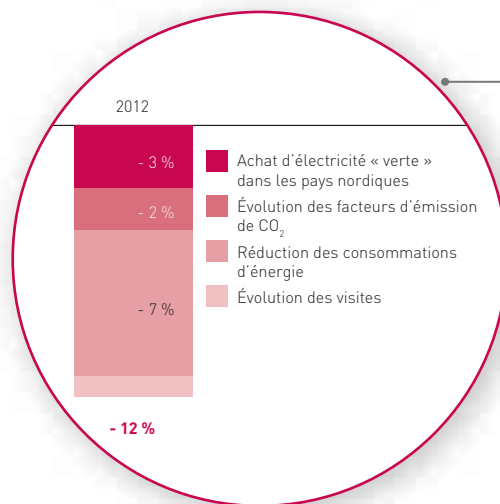
Ce résultat permet d'atteindre une réduction cumulée de - 58 % pour l'indicateur d'intensité carbone entre 2006 et 2012, dépassant ainsi l'objectif initial de - 50 % entre 2006 et 2016. Par conséquent, Unibail-Rodamco se fixe un nouvel objectif à long terme, même si la performance de l'intensité carbone doit être appréciée sur la durée, en prenant en compte l'impact de facteurs conjoncturels et externes, tels que des conditions climatiques difficiles ou des fluctuations dans le mix énergétique des fournisseurs. Dans ce contexte, le Groupe vise désormais une réduction de 30 % de son intensité carbone cumulée d'ici à 2020 par rapport à l'année de référence 2012.

La réduction des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2011 et 2012 à périmètre constant représente 7 279 tonnes, soit 5 fois les émissions liées aux déplacements professionnels des salariés du Groupe en 2012.

#### Réduction du CO<sub>2</sub>/visite dans les centres commerciaux gérés



#### Évolution 2012



**KPI : Émissions CO<sub>2</sub> (kg CO<sub>2</sub>e) [GRI EN16, EN 18]**

Émissions CO<sub>2</sub> en valeur absolue issues de l'indicateur « Consommation énergétique ». Les émissions sont calculées à partir des facteurs de conversion nationaux par source d'énergie. Ces facteurs dépendent du type d'énergie acheté (électricité, gaz, etc.), du pays et du fournisseur d'énergie. L'indicateur détaille la répartition entre les émissions CO<sub>2</sub> directes (Scope 1 : gaz et carburant) et les émissions CO<sub>2</sub> indirectes (Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès-Expositions	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2010	77/77	119 430 133	6 750 583	75 810 869	10 994 650	2 543 937	4 545 136	18 784 958	17/17	5 763 602	10/10	15 217 115
2011	66/66	67 447 648	5 660 032	32 516 773	9 100 382	1 457 550	3 590 339	15 122 572	14/14	3 666 246	10/10	16 153 724
2012	67/67	65 458 787	10 942 177	30 644 688	7 814 507	1 428 506	1 098 632	13 530 276	15/15	3 063 675	10/10	13 328 779
dont émissions directes (2012)		10 447 248	5 175 243	0	2 807 926	1 307 554	0	1 156 525		210 756		4 771 117
dont émissions indirectes (2012)		55 011 539	5 766 935	30 644 688	5 006 581	120 952	1 098 632	12 373 751		2 963 355		8 557 662
2012/2006 Périmètre constant		- 57 %	- 27 %	- 54 %	- 41 %	- 82 %	- 79 %	- 56 %		- 41 %		- 13 %
2012/2010 Périmètre constant		- 39 %	24 %	- 45 %	- 29 %	- 10 %	- 76 %	- 33 %		- 39 %		- 12 %
2012/2011 Périmètre constant	63/67	- 11 %	30 %	- 6 %	- 14 %	- 2 %	- 74 %	- 17 %	11/15	- 18 %	10/10	- 17 %

Lors du calcul des émissions de CO<sub>2</sub>, un coefficient d'émission nul (0 kgCO<sub>2</sub>/kWh) est appliqué à l'électricité « verte » achetée.

Le tableau ci-dessous indique les consommations d'électricité en kWh :

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès-Expositions	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
Consommation totale d'électricité en 2012 (kWh)	67/67	269 658 151	43 813 809	51 076 857	94 900 189	5 168 509	28 696 181	46 002 606	15/15	22 228 254	10/10	94,941,128
dont achats d'électricité « verte » en 2012 (kWh)	17/67	71 310 170	14 302 908	23 142 572	0	5 168 509	28 696 181	0	0/15	0	0/10	0
dont achats d'électricité « verte » en 2012 [%]	17/67	26%	33%	45%	0%	100%	100%	0%	0/15	0%	0/10	0%



**KPI : Intensité carbone (g CO<sub>2</sub>e/visite/an pour les Centres Commerciaux, kg CO<sub>2</sub>e/occupant/an pour les Bureaux, g CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès-Expositions) [GRI CRE3]**

Numérateur : indicateur des émissions de CO<sub>2</sub>.

Dénominateur : indicateur d'usage par activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 63).

	Centres Commerciaux (g CO <sub>2</sub> e/visite)								Bureaux (kg CO <sub>2</sub> e/occupant)		Congrès-Expositions (g CO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> JOP)	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2010	76/77	167	159	790	32	53	69	157	13/17	258	10/10	524
2011	65/66	103	139	430	27	36	83	127	13/14	209	10/10	506
2012	65/67	97	202	406	23	35	27	105	12/15	196	10/10	423
2012/2006 Périmètre constant		- 58 %	- 27 %	- 58 %	- 43 %	- 84 %	- 80 %	- 54 %		- 34 %		/
2012/2010 Périmètre constant		- 39 %	13 %	- 45 %	- 30 %	- 11 %	- 75 %	- 33 %		- 32 %		- 19 %
2012/2011 Périmètre constant	62/67	- 12 %	21 %	- 6 %	- 14 %	- 3 %	- 74 %	- 17 %	9/15	- 16 %	10/10	- 16 %

**KPI : Intensité carbone par mètre carré (kg CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup>/an) [GRI CRE3]**

Numérateur : émissions de CO<sub>2</sub> en valeur absolue issues de l'indicateur « Consommation énergétique ».

Dénominateur : mètres carrés (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 63).

	Centres Commerciaux								Bureaux	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs
2010	77/77	42	23	191	9	20	11	43	13/17	17
2011	66/66	26	21	102	8	13	12	34	13/14	13
2012	67/67	24	31	97	7	13	3	28	12/15	12
2012/2006 Périmètre constant		- 57 %	- 37 %	- 54 %	- 40 %	- 82 %	- 80 %	- 57 %		- 37 %
2012/2010 Périmètre constant		- 39 %	8 %	- 45 %	- 29 %	- 10 %	- 77 %	- 35 %		- 36 %
2012/2011 Périmètre constant	63/67	- 13 %	13 %	- 5 %	- 14 %	- 2 %	- 75 %	- 19 %	10/15	- 17 %

**3.4.3. Consommation d'énergie**

En 2012, la consommation d'énergie en valeur absolue des centres commerciaux a diminué tant sur le périmètre total des actifs qu'à périmètre constant grâce aux efforts et à l'engagement continu des équipes opérationnelles et malgré des conditions climatiques comparables à celles de 2011. L'efficacité énergétique du Groupe pour les centres commerciaux (kWh/visite) a été réduite de 7 % entre 2012 et 2011 (à périmètre constant), et de 24 % depuis 2006 pour s'établir à un niveau proche de l'objectif à long terme précédent de - 30 % défini pour la période 2006-2016 et dépassant l'objectif initial fixé à - 20 % à fin 2012 depuis 2006. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, le Groupe a décidé de définir un nouvel objectif avec une réduction de l'intensité énergétique cumulée de 25 % d'ici 2020, par rapport à 2012.

51 % des centres commerciaux gérés par le Groupe ont réduit leur consommation énergétique de plus de 20 % depuis 2006 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 ci-dessous).

Des mesures graduelles sont appliquées à chaque actif géré par le Groupe grâce à la détermination des équipes du Groupe sur site et l'implication des prestataires de maintenance. Parmi les pratiques, citons : l'identification de facteurs affectant la consommation énergétique, l'optimisation systématique des heures de fonctionnement des installations techniques, 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) pour que les équipes sur site puissent contrôler et gérer efficacement la performance. L'efficacité énergétique est un facteur déterminant dans le choix des équipements techniques à faible consommation, notamment pour les travaux d'entretien réguliers de l'éclairage, du chauffage, de la climatisation et de la ventilation. Les améliorations majeures en matière d'efficacité intrinsèque d'un bâtiment sont coordonnées avec les évolutions majeures des projets d'extension/de rénovation lorsque le Groupe cherche à obtenir le meilleur score de certification.

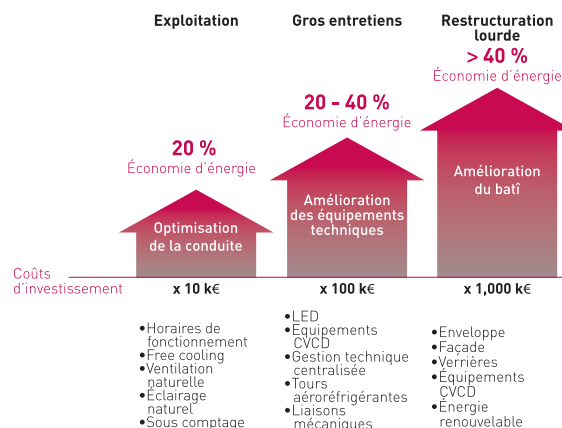
Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche graduelle en faveur de l'efficacité énergétique en assurant :

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

Par une politique active de réduction de ses consommations d'énergie, Unibail-Rodamco limite son exposition au risque

de hausse des prix de l'énergie, de plus en plus volatils, et se prémunit contre les éventuelles tensions liées aux pénuries d'approvisionnement à l'avenir. Ce point est particulièrement sensible en France où les tarifs du kilowattheure sont actuellement inférieurs à ceux du marché européen.

**Une approche progressive et pragmatique pour réduire la consommation d'énergie**



**KPI : Consommation énergétique (kWh) [GRI EN3, EN4, EN5, 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 (comprenant les parkings) et des équipements communs (chauffage, climatisation, distribution, ventilation, ascenseurs et monte-charge, ventilation et éclairage) et les énergies finales dédiées au chauffage et/ou à la climatisation distribuées aux parties privatives. L'électricité achetée par les locataires n'est pas incluse.

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès-Expositions	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2010	77/77	507 669 644	59 687 648	116 473 795	163 065 501	23 455 737	83 578 468	61 408 496	17/17	53 386 362	10/10	167 911 989
2011	66/66	419 169 183	57 005 758	83 579 102	149 446 720	13 802 307	60 549 586	54 785 710	14/14	37 530 585	10/10	183 783 511
2012	67/67	418 728 181	81 118 422	75 789 193	137 407 378	13 458 102	52 159 991	58 795 094	15/15	39 200 943	10/10	161 872 451
dont énergie directe en 2012		56 471 612	27 974 284	0	15 177 980	7 067 860	0	6 251 488		1 139 219		25 789 823
dont énergie indirecte en 2012		362 256 569	53 144 139	75 789 193	122 229 398	6 390 242	52 159 991	52 543 606		38 061 724		136 082 628
2012/2006 Périmètre constant		- 22 %	16 %	- 22 %	- 27 %	- 15 %	- 20 %	- 29 %		- 29 %		- 16 %
2012/2010 Périmètre constant		- 12 %	10 %	- 12 %	- 16 %	- 12 %	- 14 %	- 11 %		- 22 %		- 4 %
2012/2011 Périmètre constant	63/67	- 6 %	9 %	- 9 %	- 8 %	- 2 %	- 13 %	0 %	11/15	- 5 %	10/10	- 12 %

Les économies d'énergie à périmètre constant entre 2011 et 2012 représentent 6 fois la consommation annuelle du siège social du Groupe en 2012, soit 23 866 GWh.

**KPI : Économies financières dues aux économies d'énergie (€) [GRI EN5]**

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

Définitions :

- Différence entre les consommations énergétiques d'une année à l'autre, à périmètre constant ;
- Différence multipliée par le coût énergétique par fournisseur, par site, et consolidé par région.

	Centres Commerciaux							
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Évolutions des consommations d'énergie 2012/2011 (kWh)	63/67	- 23 866 302	2 134 148	- 7 789 909	- 12 039 342	- 344 204	- 5 811 616	-15 379
Économies financières 2012/2011 (€)	63/67	- 1 733 724	230 328	- 467 357	- 930 488	- 19 372	- 479 177	- 67 658

**KPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux kWh/m² JOP/an pour les Congrès-Expositions) [GRI CRE1]**

Numérateur : indicateur de consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 63).

	Centres Commerciaux (kWh/visite)								Bureaux (kWh/occupant)		Congrès-Expositions (kWh/m² JOP)	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2010	76/77	0,71	1,41	1,21	0,48	0,49	1,26	0,51	13/17	2 373	10/10	5,8
2011	65/66	0,64	1,40	1,11	0,44	0,34	1,40	0,46	13/14	2 152	10/10	5,8
2012	65/67	0,62	1,50	1,00	0,40	0,33	1,30	0,46	12/15	2 321	10/10	5,1
2012/2006 Périmètre constant		- 24 %	17 %	- 29 %	- 29 %	- 26 %	- 14 %	- 27 %		- 18 %		/
2012/2010 Périmètre constant		- 12 %	1 %	- 12 %	- 17 %	- 13 %	- 11 %	- 11 %		- 13 %		- 11 %
2012/2011 Périmètre constant	62/67	- 7 %	3 %	- 9 %	- 9 %	- 3 %	- 13 %	0 %	9/15	- 4 %	10/10	- 11 %

**KPI : Efficacité énergétique par mètre carré (kWh/m²/an) [GRI CRE1]**

Numérateur : indicateur de consommation énergétique.

Dénominateur : mètres carrés (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 63).

	Centres Commerciaux								Bureaux	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs
2010	77/77	178	201	293	139	184	200	140	13/17	159
2011	66/66	161	210	262	130	125	196	125	13/14	136
2012	67/67	153	230	239	121	122	155	120	12/15	139
2012/2006 Périmètre constant		- 23 %	1 %	- 22 %	- 26 %	- 15 %	- 24 %	- 31 %		- 26 %
2012/2010 Périmètre constant		- 13 %	- 4 %	- 11 %	- 16 %	- 12 %	- 19 %	- 13 %		- 18 %
2012/2011 Périmètre constant	63/67	- 8 %	- 5 %	- 9 %	- 8 %	- 2 %	- 17 %	- 2 %	10/15	- 15 %

### 3.4.4. Mix énergétique

Unibail-Rodamco s'emploie à réduire l'impact environnemental de l'énergie consommée par le Groupe en achetant auprès de fournisseurs ou en générant sur site de l'énergie à faibles émissions de carbone ou de l'énergie renouvelable. Le bouquet énergétique fait l'objet d'une attention particulière dans des régions où l'infrastructure énergétique nationale est fortement émissive en carbone, et notamment en Europe centrale ou en Espagne.

La politique du Groupe qui vise à acheter des énergies à faibles émissions de carbone de façon ciblée auprès de fournisseurs offre deux avantages majeurs. Elle permet de réduire d'une part l'intensité carbone des opérations du Groupe et encourage les fournisseurs à investir dans des technologies de production énergétique « décarbonées »

d'autre part. En 2012, Unibail-Rodamco a étendu sa politique d'achat d'électricité « verte » à l'ensemble de ses actifs nordiques. Au total, quatre régions sur six achètent désormais de l'électricité totalement ou partiellement « verte ».

Certains actifs sont équipés de systèmes de production d'énergie à faibles émissions de carbone ou d'énergie renouvelable. En Espagne, 20 300 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques installés sur neuf actifs du Groupe produisent de l'énergie renouvelable destinée à la revente sur le réseau national. En outre, deux centres commerciaux disposent de systèmes de trigénération en Espagne.

En France, Aéroville (en cours de construction) sera le premier centre commercial doté d'une centrale géothermique pour couvrir ses propres besoins de chauffage et de climatisation.

#### KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (g CO<sub>2</sub>e/kWh) [GRI EN16]

Numérateur : indicateur des émissions de CO<sub>2</sub>. Dénominateur : indicateur de consommation énergétique.

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès-Expositions	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2010	77/77	235	113	651	67	108	54	306	17/17	108	10/10	91
2011	66/66	161	99	389	61	106	59	276	14/14	98	10/10	88
2012	67/67	156	135	404	57	106	21	230	15/15	78	10/10	82
2012/2006 Périmètre constant		- 38 %	- 55 %	- 46 %	- 8 %	- 79 %	185 %	- 10 %		11 %		19 %
2012/2010 Périmètre constant		- 22 %	- 20 %	- 42 %	- 3 %	1 %	206 %	9 %		3 %		4 %
2012/2011 Périmètre constant	63/67	- 5 %	18 %	4 %	- 7 %	1 %	- 70 %	- 17 %	11/15	- 13 %	10/10	- 6 %

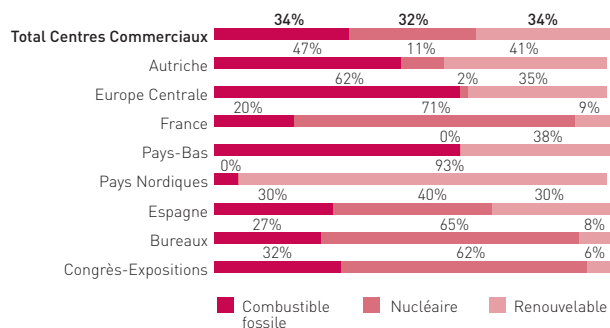
**KPI : Mix énergétique (%) [GRI EN3, EN4]**

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.

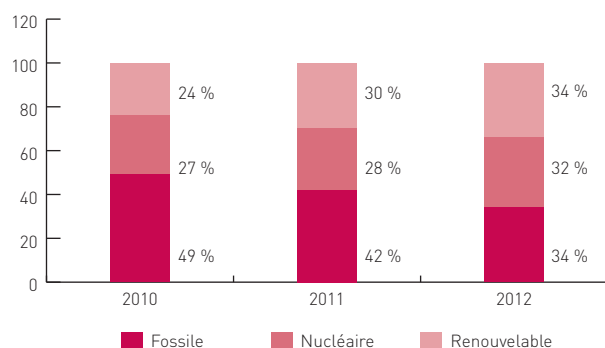
2012	Centres Commerciaux							Bureaux	Congrès-Expositions
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Tous les actifs	Tous les actifs
<b>Nucléaire</b>	<b>32 %</b>	<b>11 %</b>	<b>2 %</b>	<b>71 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>40 %</b>	<b>65 %</b>	<b>62 %</b>
Gaz naturel	13 %	34 %	0 %	11 %	53 %	0 %	11 %	3 %	16 %
Gaz naturel (indirect)	5 %	9 %	1 %	5 %	9 %	1 %	8 %	11 %	10 %
Fioul	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	10 %	4 %
Charbon	13 %	0 %	58 %	2 %	0 %	4 %	7 %	3 %	2 %
Autres sources fossiles	2 %	4 %	3 %	0 %	0 %	2 %	4 %	0 %	0 %
<b>Total des combustibles fossiles</b>	<b>34 %</b>	<b>47 %</b>	<b>62 %</b>	<b>20 %</b>	<b>62 %</b>	<b>7 %</b>	<b>30 %</b>	<b>27 %</b>	<b>32 %</b>
Énergie hydraulique	21 %	35 %	14 %	4 %	38 %	60 %	12 %	4 %	3 %
Énergie éolienne	2 %	1 %	6 %	0 %	0 %	6 %	0 %	0 %	0 %
Énergie intermédiaire à base de biomasse	5 %	3 %	13 %	1 %	0 %	16 %	0 %	1 %	0 %
Autres sources renouvelables	6 %	2 %	2 %	3 %	0 %	12 %	18 %	3 %	3 %
<b>Total des énergies renouvelables</b>	<b>34 %</b>	<b>41 %</b>	<b>35 %</b>	<b>9 %</b>	<b>38 %</b>	<b>93 %</b>	<b>30 %</b>	<b>8 %</b>	<b>6 %</b>
<b>Énergie finale totale (kWh)</b>	<b>418 728 181</b>	<b>81 118 422</b>	<b>75 789 193</b>	<b>137 407 378</b>	<b>13 458 102</b>	<b>52 159 991</b>	<b>58 795 094</b>	<b>39 200 943</b>	<b>161 872 451</b>
<i>dont énergie directe (kWh)</i>	<i>56 471 612</i>	<i>27 974 284</i>	<i>0</i>	<i>15 177 980</i>	<i>7 067 860</i>	<i>0</i>	<i>6 251 488</i>	<i>1 139 219</i>	<i>25 789 823</i>
<i>dont énergie indirecte (kWh)</i>	<i>362 256 569</i>	<i>53 144 139</i>	<i>75 789 193</i>	<i>122 229 398</i>	<i>6 390 242</i>	<i>52 159 991</i>	<i>52 543 606</i>	<i>38 061 724</i>	<i>136 082 628</i>

Périmètre : 67 centres commerciaux sur 67 ; 15 bureaux sur 15 ; 10 centres de congrès-expositions sur 10.

**Mix énergétique par région (tous les actifs)**



**Répartition de l'énergie directe et indirecte consommée par source primaire (centres commerciaux gérés)**



Les différences de mix énergétique sont toujours très marquées entre les pays, principalement liées aux infrastructures existantes de production de l'électricité. La politique d'achat volontaire d'énergie produite avec de faibles émissions de carbone des centres commerciaux entraîne une chute de la part des énergies fossiles de 49 % en 2010 à 34 % en 2012.

**KPI : Production d'énergie renouvelable et émissions de CO<sub>2</sub> économisées [GRI EN3, EN4, EN6]**

Production d'énergie à partir de 20 300 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques installés sur neuf centres commerciaux en Espagne.

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 CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub>.

	2010	2011	2012
Énergie renouvelable produite sur site (kWh)	1 354 068	1 278 943	1 548 307
Émissions correspondantes de CO <sub>2</sub> évitées (kg CO <sub>2</sub> e)	442 205	379 687	368 463

### 3.4.5. Transport

Les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des visiteurs sont nettement supérieures aux émissions de CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> va continuer d'augmenter à mesure que les bâtiments deviendront plus économes en énergie.

Unibail-Rodamco ambitionne de limiter les émissions de CO<sub>2</sub> générées par les transports du fait de ses activités. Le Groupe met l'accent sur des actifs particulièrement bien situés au cœur des principales villes européennes et bénéficiant d'un raccordement aux transports en commun exceptionnel. L'ensemble des actifs du Groupe est desservi par les transports publics. Des sondages internes montrent qu'environ 57 % des clients se sont rendus à pied, à vélo ou en transport public dans les centres commerciaux du

Groupe en 2012. 51 % des centres commerciaux du Groupe sont directement accessibles par une piste cyclable. Le portefeuille de Bureaux est lui aussi particulièrement bien desservi par les principaux réseaux de transport.

Le Groupe promeut l'utilisation de véhicules électriques en installant des bornes de recharge dans ses centres commerciaux à travers l'Europe. À fin 2012, 46 centres commerciaux européens sont équipés de points de recharge gratuits pour les véhicules électriques, ce qui représente 126 places de parking réservées à ce type de véhicule.

Les résultats du bilan carbone Groupe conduit en 2012 montrent l'importance des émissions de CO<sub>2</sub> liées au déplacement des visiteurs sur les sites d'Unibail-Rodamco. Cela représente plus de 40 % de l'empreinte CO<sub>2</sub> totale d'un actif. Ces résultats confirment le bien-fondé de la stratégie d'Unibail-Rodamco : privilégier la localisation dans des métropoles européenne majeures bénéficiant d'une connectivité aux transports en communs exceptionnelle.

#### KPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%) [GRI EN17]

La répartition des visites selon le mode de transport est exprimée en pourcentage. La répartition par mode de transport est basée sur les enquêtes marketing réalisées en 2012. En 2012, les données ont été mises à jour pour 57 actifs.

	Centres Commerciaux						
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Transport public	34 %	33 %	50 %	41 %	15 %	24 %	16 %
Voiture/taxi	41 %	54 %	27 %	34 %	45 %	48 %	60 %
À pied/à vélo	23 %	11 %	21 %	23 %	37 %	26 %	20 %
Autre (moto, etc.)	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	3 %

Périmètre : 64 centres commerciaux sur 67.  
L'addition des pourcentages peut différer en raison des arrondis.

#### KPI : Accès aux transports publics (%) [GRI EN29]

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

Définition :

- actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun ;
- actifs desservis au moins toutes les 15 minutes.

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès-Expositions	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
Pourcentage d'actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun	66/67	95 %	100 %	100 %	93 %	80 %	100 %	100 %	15/15	87 %	10/10	90 %
Pourcentage d'actifs desservis au moins toutes les 15 minutes	66/67	80 %	100 %	100 %	77 %	100 %	38 %	93 %	15/15	100 %	10/10	100 %

En 2012, Unibail-Rodamco a recueilli les données relatives aux émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels de ses salariés en avion et en train pour chaque région. La politique du Groupe relative aux déplacements des salariés est destinée à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports. Tous les collaborateurs sont priés de voyager par train à chaque fois que cela est possible et sont tenus de s'interroger sur la nécessité des réunions physiques. Une procédure Groupe stipule que les vidéos et

visioconférences doivent être privilégiées à chaque fois que cela est possible. Unibail-Rodamco n'a pas fixé d'objectif de réduction des émissions liées aux déplacements, étant donné que les déplacements professionnels sont fortement dépendants du niveau d'activité de l'entreprise et peuvent donc fortement fluctuer d'une année sur l'autre (prospections, acquisitions, cessions, réunions avec des enseignes internationales, etc.).

### KPI : Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO<sub>2</sub>e) [GRI EN29]

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2012. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyage référencées au sein du Groupe pour chaque région.

	Total	Siège social et France	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Total des émissions (t CO <sub>2</sub> e)	1 477	841	92	108	89	117	230
Kg CO <sub>2</sub> e/salarié	987	804	1 353	1 450	1 450	1 183	1 565

### 3.5. Utilisation des ressources

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

#### 3.5.1. Les matériaux

Une politique interne relative aux matériaux permet de garantir que les matériaux sont adaptés à l'objectif poursuivi, que la possibilité de réutiliser les structures et les matériaux existants est systématiquement examinée, et que les matériaux à faible impact sur l'environnement et les produits et matériaux recyclés sont privilégiés.

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

Outre les *Design Guidelines* internes consultées dans le choix des matériaux, une revue d'exploitation est systématiquement réalisée pour contrôler, à l'issue de chacune des phases de conception (programme, avant-projet sommaire et dossier de consultation des entreprises), que chaque projet immobilier du Groupe atteint les niveaux de durabilité, de maintenabilité, d'accessibilité et de sécurité souhaités. Des projets pilotes d'Analyses de Cycle de Vie (ACV) ont été menés. Une évolution est possible car le processus de LCA continue de mûrir, entraînant une amélioration des résultats de l'évaluation. Une analyse globale des coûts de conception technique (y compris structure, chauffage, ventilation et climatisation) sur des périodes de 30 et 60 ans a été conduite pour le projet de développement du centre commercial SO Ouest. SO Ouest est le premier centre commercial d'Europe à recevoir la certification BREEAM Excellent dans la catégorie centre commerciaux. La structure et l'enveloppe de Majunga a été conçue suite aux conclusions d'une étude de cycle de vie sur 30/60 ans (crédit BREEAM MAN 12 rarement obtenu).

Conformément aux exigences de la certification BREEAM, la politique de matériaux du Groupe prévoit que 80 % du bois utilisé dans les projets de construction, d'agrandissement

et de rénovation doit être issu de forêts gérées et certifiées (label FSC ou PEFC) et 100 % doit être d'origine légale. Cette politique est systématiquement précisée dans les documents d'appels d'offres pour les projets de construction et tous les sous-traitants doivent s'y conformer. Le Groupe collabore avec des sociétés de construction d'envergure et reconnues. Les responsables de projets du Groupe sont invités à porter une attention particulière à cette exigence contractuelle. Cependant, étant donné les faibles volumes impliqués et la nature des produits finis achetés, il n'est pas possible de contrôler ni le poids, ni l'origine du bois utilisé pour l'ensemble des projets. Le Groupe cherche à obtenir la certification post-construction pour de nombreux projets selon le référentiel BREEAM. Dans le cadre de ce processus de certification, l'origine du bois utilisé pour les besoins de 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.

### 3.5.2. L'eau

L'étude de matérialité a soulevé le fait que l'eau ne constituait pas un sujet environnemental stratégique majeur pour Unibail-Rodamco. En effet, les actifs de son portefeuille ne sont pas particulièrement consommateurs d'eau. En outre, leur localisation en Europe continentale ne constitue pas une contrainte sur les ressources hydriques, hormis pour trois centres commerciaux situés en Espagne. En 2012, le Groupe a simulé l'exposition de tout son portefeuille au phénomène de raréfaction de l'eau grâce à l'outil WBSCD *Global Water Tool*. Ainsi, selon l'indice *Mean Annual Relative Water Stress Index*, 93 % 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 concernant l'eau dans le présent rapport. Toutefois, dans le cadre de sa politique de contrôle de l'utilisation des ressources, la réduction de la consommation d'eau est toujours un objectif opérationnel des sites et fait l'objet d'un suivi et de reporting.

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

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

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

En 2012, la totalité des données de consommation d'eau a fait l'objet d'une revue afin de mieux comprendre et définir les périmètres de reporting de chaque actif. Les périmètres et données corrigés sont communiqués depuis l'année de référence (2010). La précision des indicateurs s'en trouve fortement améliorée.

Les économies d'eau réalisées en 2012 correspondent à 116 987 m<sup>3</sup>. L'efficacité de la consommation d'eau dans les centres commerciaux s'est améliorée de 16 % depuis 2006 à périmètre constant.

Les centres de congrès-expositions sont exclus du périmètre des indicateurs relatifs à l'eau, car l'eau est gérée par les organisateurs et les exposants, et non par les équipes du Groupe.



**KPI : Consommation d'eau (m³) [GRI EN8]**

Eau achetée destinée à l'usage des parties communes et des parties privatives (toilettes, 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 estimée.

	Centres Commerciaux								Bureaux	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs
2010	69/77	3 205 496	244 567	605 521	1 179 119	34 175	387 478	754 639	16/17	209 859
2011	66/66	3 194 264	238 108	445 972	1 332 541	33 685	355 974	787 986	13/14	133 767
2012	67/67	3 077 277	293 099	444 964	1 124 870	31 196	342 936	840 215	14/15	115 667
<i>Dont consommations estimées des locataires en 2012</i>										
		62 %	62 %	49 %	63 %	-	62 %	69 %		
2012/2006 Périmètre constant		- 14 %	8 %	- 14 %	- 26 %	- 26 %	- 7 %	11 %		- 23 %
2012/2010 Périmètre constant		- 2 %	2 %	- 1 %	- 6 %	- 9 %	6 %	4 %		- 35 %
2012/2011 Périmètre constant	63/67	- 7 %	4 %	- 0,2 %	- 16 %	- 7 %	3 %	0 %	10/15	- 7 %

**KPI : Économies financières dues aux économies d'eau (€) [GRI CRE2]**

Montant total de coûts économisés 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 sur l'autre, à périmètre constant ;
- Différence multipliée par le coût de l'eau par fournisseur, par site, et consolidé par région.

	Centres Commerciaux							
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Évolution des consommations d'eau 2011-2012 (kWh)	63/67	- 199 202	4 711	- 1 007	- 207 671	- 2 489	7 914	- 659
Économies financières 2012/2011 (€)	63/67	- 426 050	8 544	- 6 752	- 433 302	- 6 424	14 952	- 3 070

**KPI : Répartition des consommations d'eau par source (%) [GRI EN8, GRI EN10]**

Répartition par source du volume total d'eau achetée et consommée dans les centres commerciaux sur la base de l'indicateur « Consommation d'eau » sur la période considérée.

	Centres Commerciaux	Bureaux
Eaux de ville ou autres services d'approvisionnement en eau	97 %	100 %
Eaux de pluies collectées	0,01 %	0 %
Eaux réutilisées (eaux grises, eaux noires, eaux usées traitées, etc.)	0 %	0 %
Nappe phréatique	3 %	0 %
Autres sources	0 %	0 %

En 2012, les centres commerciaux Vélizy 2 (France), Donauzentrum (Autriche), La Maquinista (Espagne) et Stadshart Almere (Pays-Bas) ont recueilli sur site 78 753 m<sup>3</sup> d'eaux pluviales qui ont été réutilisées pour le nettoyage et

l'arrosage d'espaces verts. En 2012, 22 centres commerciaux au sein du Groupe ont recueilli et réutilisé les eaux d'essais des systèmes de protection incendie.

**KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, m<sup>3</sup>/occupant/an pour les Bureaux) [GRI CRE2]**

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : indicateur d'usage par activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 63).

	Centres Commerciaux (litre/visite)								Bureaux (m <sup>3</sup> /occupant)	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs
2010	68/77	4,71	5,77	6,31	3,63	0,84	6,79	6,30	13/17	10,01
2011	65/66	4,90	5,86	5,90	4,00	0,83	8,24	8,24	13/14	7,70
2012	65/67	4,53	5,40	5,89	3,34	0,76	8,55	6,59	12/15	6,66
2012/2006 Périmètre constant		- 16 %	9 %	- 22 %	- 29 %	- 35 %	- 1 %	14 %		- 14 %
2012/2010 Périmètre constant		- 3 %	- 6 %	- 1 %	- 8 %	- 9 %	9 %	4 %		- 28 %
2012/2011 Périmètre constant	62/67	- 7 %	- 3 %	0 %	- 17 %	- 8 %	3 %	0 %	10/15	- 6 %

**KPI : Consommation d'eau par mètre carré (litre/m<sup>2</sup>/an) [GRI CRE2]**

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : mètres carrés (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 63).

	Centres Commerciaux								Bureaux	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs
2010	60/77	1 163	859	1 372	1 061	950	1 119	1 439	16/17	763
2011	65/66	1 192	877	1 358	1 101	936	1 153	1 503	13/14	487
2012	66/67	1 059	865	1 351	928	860	1 022	1 282	13/14	393
2012/2006 Périmètre constant		- 16 %	- 24 %	- 18 %	- 26 %	58 %	- 3 %	- 3 %		- 22 %
2012/2010 Périmètre constant		- 6 %	- 11 %	- 2 %	- 6 %	- 9 %	0 %	- 10 %		- 32 %
2012/2011 Périmètre constant	62/67	- 11 %	- 10 %	0 %	- 16 %	- 8 %	- 3 %	- 13 %	10/15	- 6 %

### 3.5.3. Les déchets

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

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

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

- réduire la proportion de déchets envoyés en centres d'enfouissement de 50 % entre 2009 et 2016 ;
- atteindre un taux de recyclage des déchets d'au moins 50 % d'ici 2016.

En 2012, 35 % des déchets ont été recyclés et 18 % ont été envoyés dans des centres d'enfouissement sans méthanisation. Depuis 2009, le Groupe a réduit la proportion de déchets envoyés en centres d'enfouissement de 30 %. Ces deux réalisations sont en ligne avec les objectifs à long terme mentionnés précédemment.

Les projets de développement du Groupe intègrent les recommandations des *Design Guidelines* et les exigences du référentiel de certification BREEAM, lesquels requièrent tous deux des plans de gestion des déchets ainsi que des objectifs de réduction/réutilisation/recyclage spécifiques par projet, conformément aux bonnes pratiques. La Charte chantier faible nuisance d'Unibail-Rodamco définit des objectifs de valorisation des déchets et des incitations financières pour les entreprises de construction. La Charte définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites en phase de construction en vue de créer notamment une expérience positive pour les équipes travaux, les communautés locales et les riverains. Elle tient compte de tous les règlements locaux applicables et correspond aux exigences BREEAM. La signature de la Charte est un prérequis pour les sociétés signant des contrats de construction. Il est à noter qu'Unibail-Rodamco travaille avec des entreprises de construction importantes et reconnues, lesquelles appliquent leurs propres systèmes de management certifiés incluant la gestion des déchets de chantier de construction et de démolition. Les projets de démolition sont relativement rares et gérés au cas par cas.

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

#### KPI : Tonnage de déchets (tonnes) [GRI EN22]

Déchets collectés sur site.

	Centres Commerciaux							
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2010	72/77	58 634	4 575	7 571	25 336	1 622	5 835	13 694
2011	64/66	55 051	3 904	5 685	25 798	777	3 945	14 943
2012	63/67	55 141	4 940	5 663	25 477	1 013	3 550	14 498
<i>dont déchets non dangereux (tonnes)</i>		55 068	4 940	5 638	25 477	1 013	3 550	14 450
<i>dont déchets dangereux (tonnes)</i>		73	0	25	0	0	0	48

**KPI : Pourcentage de déchets recyclés [GRI EN22]**

Quantité de déchets recyclés divisée par la quantité de déchets collectés.

	Centres Commerciaux							
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2010	72/77	36%	53%	36%	30%	41%	50%	34%
2011	64/66	35%	58%	37%	25%	41%	57%	39%
2012	63/67	35%	48%	33%	28%	46%	64%	35%

**KPI : Répartition des déchets dangereux et non dangereux par mode de traitement (tonnes) [GRI EN22]**

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

	Centres Commerciaux						
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
<b>Total des déchets (tonnes)</b>	<b>55 141</b>	<b>4 940</b>	<b>5 663</b>	<b>25 477</b>	<b>1 013</b>	<b>3 550</b>	<b>14 498</b>
Recyclage/réutilisation/compostage	35 %	48 %	35 %	28 %	46 %	64 %	36 %
Incinération	9 %	43 %	0 %	6 %	52 %	0 %	5 %
Incinération avec valorisation énergétique	21 %	8 %	0 %	39 %	0 %	33 %	0 %
Enfouissement	18 %	0 %	47 %	17 %	2 %	1 %	21 %
Enfouissement avec méthanisation	5 %	0 %	18 %	6 %	0 %	0 %	0 %
Gérés par la collectivité *	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	38 %
Autres	2 %	0 %	1 %	3 %	0 %	3 %	0 %

Périmètre : 63 centres commerciaux sur 67.

L'addition des pourcentages peut différer en raison des arrondis.

\* Les informations relatives à la manière dont les collectivités locales gèrent les déchets collectés ne sont pas disponibles. Le mode de traitement final de ces déchets ne peut pas faire l'objet d'un suivi et d'un rapport.

Les déchets dangereux sont éliminés par les prestataires qui utilisent le mode de traitement adéquat.

**KPI : Répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes) [GRI EN22]**

	Centres Commerciaux						
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
<b>Total déchets recyclés</b>	<b>19 071</b>	<b>2 395</b>	<b>1 891</b>	<b>7 023</b>	<b>466</b>	<b>2 272</b>	<b>5 025</b>
Carton	14 957	1 522	1 848	6 126	380	1 564	3 517
Papier	439	0	0	1	4	86	348
Plastique	867	233	34	64	1	23	512
Verre	627	294	2	63	80	55	133
Bois	564	81	5	35	0	0	443
Métaux	222	88	1	27	0	98	9
Autres déchets en mélange	1 053	146	0	469	0	417	21
Autres déchets recyclés	342	31	2	238	0	30	42

Périmètre : 61 centres commerciaux sur 67.

L'addition des pourcentages peut différer en raison des arrondis.

### 3.5.4. Biodiversité

Unibail-Rodamco a développé une stratégie et une méthodologie claires visant à intégrer la biodiversité et l'écologie dans toutes ses activités. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec des experts en biodiversité afin d'élaborer et de mettre en place cette approche et les a intégrées au *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 m<sup>2</sup>), un expert en écologie est intégré à l'équipe de maîtrise d'œuvre dès la phase conception. Sa mission consiste à conseiller les architectes et les concepteurs sur le choix des espèces les plus appropriées 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.

SO Ouest [Paris] a obtenu 90 % des crédits de la catégorie « Land Use and Ecology » (utilisation des sols et écologie) de la certification BREEAM, devenant ainsi le premier centre commercial d'Europe à recevoir la note Excellent (création de 10 000 m<sup>2</sup> d'espaces verts afin de recréer un habitat sauvage pour les espèces locales et de 10 000 m<sup>2</sup> de toiture végétale afin de favoriser la biodiversité sur le site).

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

La politique de certification BREEAM In-Use systématique garantit une gestion adéquate des questions de biodiversité et le respect des normes les plus strictes dans ce domaine.

Par exemple, La Part-Dieu [noté BREEAM In-Use « Very Good » en 2011] a lancé une étude écologique et a installé 5 ruches sur site en coopération étroite avec l'Association nationale des apiculteurs et la collectivité locale. Des habitats protégés ont également été installés pour les oiseaux en partenariat avec le preneur Nature & Découvertes. En 2012, 3 ruches ont été placées à Centrum Chodov, en République tchèque, et 8 sur Les Quatre Temps, en France. La plupart des actifs concernés s'appuient sur ces initiatives pour sensibiliser leurs visiteurs à la problématique environnementale.

Les équipes de conception et de développement d'Unibail-Rodamco doivent veiller à ce que des évaluations de l'impact sur la biodiversité (BREEAM) 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, sont chargées d'entretenir et de suivre la biodiversité. L'équipe en charge du développement durable surveille la bonne mise en œuvre de la politique de protection de la biodiversité du Groupe et se tient à disposition des équipes opérationnelles pour leur fournir tout conseil ou appui nécessaire.

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

Avec un portefeuille de plus de 3 millions de m<sup>2</sup> GLA (périmètre de consolidation), accueillant chaque année plusieurs centaines de millions de visiteurs et plus d'un million de m<sup>2</sup> GLA de projets de développement, Unibail-Rodamco est fortement sensibilisé et mobilisé s'agissant de la santé et de la sécurité de ses salariés, clients, locataires, fournisseurs, sous-traitants et communautés locales. Sa principale préoccupation est la prévention des risques pour les personnes et l'environnement. Le Groupe respecte bien évidemment l'ensemble des réglementations en vigueur en matière de santé et de sécurité et va même au-delà des exigences réglementaires pour offrir un meilleur niveau de service et de sécurité sur ses sites. Les équipes sur site sont formées aux techniques de premiers secours et entretiennent d'étroites relations avec les services locaux d'urgence (sapeurs-pompiers, services d'urgence et la police). Des défibrillateurs, utilisés par les personnels formés des prestataires de sécurité et de sûreté, ont ainsi été installés dans tous les centres commerciaux du Groupe en Europe.

Le Groupe a défini une politique de gestion des risques complète et détaillée cohérente avec ses activités qui vise à identifier et à réduire les risques. La politique de gestion des risques prévoit également un cadre permettant de gérer des risques et des crises à caractère exceptionnel. Dans le cadre de son processus d'acquisition, Unibail-Rodamco intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux, sanitaire et de sécurité, dont la pollution des sols et les risques liés au changement climatique.

En 2012, un auditeur tiers indépendant chargé d'évaluer les risques relatifs à la santé et sécurité a été nommé dans chaque pays où le Groupe est implanté. Il 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 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, les équipements techniques,

tels que les ascenseurs et les escalators, et la prévention des incendies. Le suivi est assuré par les équipes sur site et est audité chaque année par le même auditeur et le service de contrôle interne. Ce système de management « santé & 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.

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 2012.

#### KPI : Carnet hygiène environnement [GRI 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 dans le portefeuille d'actifs détenus et gérés du Groupe.

2012	Centres Commerciaux							Bureaux	Congrès-Expositions
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Tous les actifs	Tous les actifs
Nombre total d'actifs gérés	67	3	5	30	5	8	16	12	10
Nombre d'actifs audités	62	2	4	28	5	8	15	10	9
<b>Couverture (%)</b>	<b>93 %</b>	<b>67 %</b>	<b>80 %</b>	<b>93 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>94 %</b>	<b>83 %</b>	<b>90 %</b>

Les audits n'ayant pas été effectués en 2012 (huit actifs) concernent des actifs subissant d'importants travaux (rénovations ou extensions) et auront lieu une fois les travaux achevés.

#### KPI : Pollution et réhabilitation des sols [GRI CRE5]

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

2012	Actifs existants	Projets de développement
Dépenses de dépollution (€)	0	219 969
Volume concerné (tonnes)	0	1 304

#### KPI : Respect de la législation environnementale [GRI EN 28]

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

	2011	2012
Montant des amendes significatives (€)	0	0
Nombre total de sanctions non pécuniaires	0	0

## 4. PARTIES PRENANTES

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

### 4.1. Communautés et autorités locales

Avec 7 milliards d'euros de projets et un portefeuille géré évalué à 29,3 milliards d'euros à fin décembre 2012, la position de leader d'Unibail-Rodamco au sein du secteur immobilier a des retombées sociales et économiques considérables au plan local. Les activités du Groupe constituent des leviers de croissance économique au travers notamment des salaires versés aux collaborateurs, des paiements aux fournisseurs et des investissements dans les infrastructures. Elles contribuent aussi directement et indirectement à la création d'emplois et à la rénovation urbaine, ainsi que plus globalement à l'activité économique Européenne par l'intermédiaire des pays où le Groupe est implanté.

Ainsi, Unibail-Rodamco assure des fonctions essentielles au plan local :

- **moteur économique** : emploi direct grâce à la construction et aux dépenses d'exploitation, emploi indirect grâce aux ventes et aux activités des locataires, aux activités des fournisseurs, aux impôts et taxes locales ;
- **aménagement du territoire** : désenclavement, architecture emblématique et reconversion de friches industrielles ;
- **intégration sociale** : services proposés aux visiteurs, associations caritatives, partenariats avec les communautés, lieux offrant une expérience unique (événements, divertissement, shopping, etc.).

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

Les centres commerciaux gérés par le Groupe sont autant d'opportunités pour rencontrer d'autres personnes, 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 clubs de poneys aux salles de cinéma, tous les actifs organisent régulièrement des événements gratuits, tels que des défilés de mode et des concerts. Les responsables de centres commerciaux promeuvent de nombreuses initiatives dans les domaines culturels, caritatifs et environnementaux, en partenariat avec des associations locales ou internationales. Soucieux de mieux répondre aux problèmes des populations locales, Unibail-Rodamco a décidé de créer sa propre « Charte territoire » pour le développement local et de tester sa mise en œuvre dans les centres commerciaux gérés au cours des années à venir.

Unibail-Rodamco met tout en œuvre pour que ses actifs soient accueillants et accessibles à l'ensemble des citoyens. Des aménagements spéciaux sont conçus pour accueillir les visiteurs à mobilité réduite ou en situation de handicap physique ou mental, de même que les personnes âgées et les parents de jeunes enfants. En France, par exemple, le Groupe a noué un partenariat étroit avec l'UNAPEI, association caritative qui travaille pour le compte de personnes souffrant de déficiences mentales. En 2012, le personnel en contact avec le public dans les centres commerciaux (employés de magasins, personnel de sécurité, sous-traitants préposés au nettoyage, etc.) a reçu une formation spécifique pour l'accueil des clients souffrant de handicap mental. Ces centres affichent désormais le logo « S3A » qui témoigne de leur engagement auprès des 700 000 handicapés mentaux de France et de leurs familles. Chacun de ces centres organisera annuellement un événement public pour poursuivre la sensibilisation du public au handicap mental.

### 4.2. Clients

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

Le Groupe complète et ajuste en permanence sa stratégie d'accueil et de services pour ses centres commerciaux, la *Welcome Attitude*. En 2012, le Groupe a lancé le label « 4 étoiles » afin que les clients bénéficient d'un niveau d'accueil et de confort accru et qu'ils retrouvent ce même niveau exigence et de qualité dans tous les centres commerciaux gérés par le Groupe. Le but de cette initiative est de proposer aux clients une expérience unique dans une ambiance accueillante, caractérisée par l'attention portée à la qualité et par un ensemble de services dignes d'un hôtel : réception, voiturier, assistant d'achat, cireur de chaussures, WiFi gratuit, journaux gratuits, comptoir iPad, 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 571 points (points de contacts clients). Ce référentiel est issu d'une démarche d'écoute des attentes des clients, s'appuyant sur une enquête de satisfaction à laquelle ont participé 22 000 clients. En 2012, neuf centres commerciaux ont reçu le label « 4 étoiles » et deux autres ont réussi l'audit. Le Groupe a décidé d'étendre la démarche de labellisation en visant l'objectif d'au moins 30 centres commerciaux gérés labellisés « 4 étoiles », d'ici la fin de l'année 2014.

Pour garantir la satisfaction des clients et rendre leur expérience unique dans ses centres commerciaux, le Groupe consacre une part importante de ses investissements au 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. Fin 2012, 25 centres commerciaux du Groupe étaient déjà dotés d'un système actif de stationnement. En organisant des événements uniques dans ses centres commerciaux grâce à des partenariats exclusifs avec notamment le Cirque du Soleil et Elite, l'agence internationale de mannequins, le Groupe s'emploie à rendre ses actifs différenciant 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 et à leur fidélisation. Au dernier trimestre 2012, le Groupe affichait 1,3 million de téléchargements d'applications, 2,6 millions de fans Facebook et 679 453 cartes de fidélité pour l'ensemble de son portefeuille de centres commerciaux.

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. Des enquêtes de satisfaction clients ont été menées en 2012 auprès de 27 067 clients sur 59 actifs, Le score moyen du Groupe s'est établi à 7,6/10 et 95 % des clients interrogés ont déclaré être très ou assez satisfaits. La qualité

de 301 services et critères de confort a été évaluée au moyen d'audits internes. Ces audits permettent de s'assurer que les actifs du Groupe conservent leur position dominante sur le marché. Unibail-Rodamco est déterminé à maintenir le niveau de satisfaction des clients au-dessus de 8,0/10 pour les centres commerciaux gérés de son portefeuille.

	2010	2011	2012
Score moyen des audits de qualité internes	86 %	82 %	86 %

La baisse du score de 2011 par rapport à 2010 est due au changement de méthodologie réalisé pour améliorer l'exhaustivité des réponses et renforcer la qualité des audits.

De nombreux centres commerciaux gérés par le Groupe organisent des événements et lancent des campagnes de sensibilisation destinées à promouvoir auprès des visiteurs des comportements respectueux de l'environnement et à mettre en avant les engagements environnementaux et les réalisations des actifs. Dans le cadre d'un projet pilote en France en 2012, une Charte du développement durable (quatre engagements sociaux et quatre engagements environnementaux) a été diffusée dans certains centres commerciaux par le biais des sites Web et de l'affichage sur site.

#### 4.3. Locataires

De la qualité des relations et des apports respectifs entre Unibail-Rodamco et ses locataires dépendent le succès et la pérennité à long terme du Groupe. Fort de son réseau de centres commerciaux de grande qualité, dominants dans leurs zones de chalandise et idéalement situés, Unibail-Rodamco consacre beaucoup d'énergie à détecter et attirer les meilleurs concepts d'enseignes et à favoriser leur développement national et à l'international. L'implantation d'enseignes innovantes « *prime* » est un facteur d'attractivité, de différenciation et donc de fidélisation des clients pour le Groupe. Des journées « portes ouvertes » sont organisées annuellement dans chaque région 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 d'eux dans chaque centre commercial géré, rencontre individuellement des locataires et participe à des tables rondes et à des conférences au sein du secteur commercial. En 2012, 7 361 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction du Groupe, soit un taux de réponse global de 45 %. Unibail-Rodamco se donne pour objectif d'atteindre un taux de 50 % en 2013.



Les locataires sont les partenaires privilégiés du Groupe dans sa démarche de réduction de l'empreinte environnementale de ses actifs. Fin 2009, le Groupe s'est ainsi engagé dans une politique active de promotion des baux « verts ». Fondée sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques, cette démarche encourage les locataires à devenir acteurs de la performance environnementale des sites. Cette évolution des comportements permet d'optimiser le niveau des charges des parties communes et privatives en réduisant les consommations d'énergie et de préparer ainsi le Groupe et ses parties prenantes à un durcissement de la réglementation à venir sur l'environnement.

Avant même que ne l'exige la réglementation, tous les nouveaux baux et renouvellements signés par les locataires – commerces et bureaux – comportent des clauses environnementales. Ces baux « verts » couvrent les aspects les plus importants pour l'amélioration des comportements et des performances environnementales des surfaces louées. Ceci passe notamment par l'échange des données des consommations d'énergie, des préconisations techniques relatives à l'aménagement des locaux (notamment la puissance maximale d'éclairage installé dans les parties privatives), et diverses mesures visant à réduire les consommations d'eau et d'électricité ainsi qu'à trier les déchets. En 2012, 1 633 baux « verts » ont été signés sur le patrimoine existant et les projets en développement. En trois ans, la part des baux « actifs » du Groupe qui intègrent une annexe environnementale a atteint 49,5 %. Unibail-Rodamco s'est donné l'objectif ambitieux d'atteindre 90 % de baux « verts » pour l'ensemble de son portefeuille actif de centres commerciaux et de bureaux en 2016.

Outre les associations de locataires, actives sur l'ensemble des sites, des comités développement durable associant locataires et propriétaires sont désormais en place dans 59 % des centres commerciaux sous gestion en 2012 (contre 43 % en 2011).

#### KPI : Baux « verts »

	2010	2011	2012
Nombre de baux « verts » signés	1 180	1 434	1 633
Pourcentage de baux « verts » signés (commerces et bureaux)	79 %	85,3 %	92,8 % <sup>(1)</sup>
Pourcentage de baux verts vs le total de baux actifs du Groupe (commerce et bureaux)	18 %	32 %	49,5 %

<sup>(1)</sup> Performance calculée pour l'ensemble du patrimoine de centres commerciaux et de bureaux situés en France.

#### 4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats

En raison du large éventail de ses achats et de la dispersion de ses actifs, Unibail-Rodamco fait appel à de nombreux fournisseurs et sous-traitants. La plupart d'entre eux sont des acteurs locaux ou des filiales locales.

Les achats d'Unibail-Rodamco se répartissent comme suit :

- les services liés à l'exploitation quotidienne des bâtiments tels que nettoyage, maintenance, sécurité, gestion des déchets, approvisionnement en énergie et en fluides, et dépenses de marketing (coût 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 d'aménagement, travaux de maintenance ou travaux de recommercialisation (CAPEX) ; il s'agit principalement d'achats auprès d'entreprises de construction, d'honoraires versés aux architectes, aux designers et aux sociétés d'études, ainsi que de primes d'assurance ;
- les frais généraux, notamment pour les coûts de fonctionnement du siège, les déplacements professionnels, le conseil et l'audit (honoraires), la communication, l'informatique et d'autres frais administratifs. Cela concerne tout le personnel du Groupe et les sièges régionaux.

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. Les achats sont analysés par catégorie et par pays. En France, les achats sont consolidés par nature pour tous les services opérationnels, exploitation et travaux, deux fois par an.

La plupart des achats correspondent à des services délivrés sur les actifs et fournis par une main-d'œuvre locale. Dans la mesure du possible, la politique d'achat privilégie les achats locaux dans la zone de chalandise principale des actifs du Groupe afin de contribuer à l'emploi et à l'économie dans la région concernée.

La stratégie d'achat du Groupe est encadrée par des règles très strictes et concourt notamment à renforcer la confiance et la transparence du Groupe dans le cadre de l'exécution de son mandat de gestion : priorité accordée à la qualité et aux partenariats durables, réduction des risques et respect de la réglementation en vigueur et de la confiance accordée à Unibail-Rodamco dans le cadre de son mandat de gestion, en visant la transparence et l'optimisation des coûts.

Unibail-Rodamco accorde une attention particulière au choix de ses prestataires afin de s'assurer que les sous-traitants sélectionnés respectent la politique d'achat du Groupe. Depuis 2010, le Groupe a déployé une procédure d'achat 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 de respecter le budget d'exploitation voté pour chaque actif. Les appels d'offres et l'utilisation de pièces contractuelles standardisées constituent la règle. Les conditions générales d'achat 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, la législation et la réglementation locale en vigueur et les dispositions décrites au sein des pièces contractuelles Groupe, en particulier les clauses relatives au développement durable. La politique et les processus d'achat 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'appels 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'audits internes d'Unibail-Rodamco effectue des contrôles réguliers sur les actifs du Groupe pour veiller à la stricte application de la politique d'achat et du *Compliance Book* du Groupe.

Le développement durable est un des critères pris en compte dans le processus d'achat 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'achat du Groupe. Lors du référencement d'un nouveau fournisseur, de nombreuses informations sont préalablement exigées, et notamment la politique relative au développement durable revêt une importance particulière. Cette dernière fait effectivement partie des critères pris en compte pour tout appel d'offres dans le cadre de la sélection des prestataires.

Pour encourager ses fournisseurs et sous-traitants existants à adopter des pratiques responsables et à utiliser des matériaux à faible impact sur l'environnement, Unibail-Rodamco partage et explicite sa politique et objectifs associés (environnementaux et sociaux) à ses principaux fournisseurs. En retour le Groupe exige de ses fournisseurs une présentation de leur stratégie et de leurs pratiques en matière de développement durable. Pour les actifs existants, les prestataires de service, en particulier les sociétés de nettoyage, de maintenance multitechnique et de sécurité, sont invités à signer un avenant « fascicule environnemental » couvrant l'ensemble de ces enjeux, notamment l'efficacité énergétique, les déchets, l'utilisation de produits et matériaux respectueux de l'environnement, ainsi que les comportements sociaux et éthiques (notamment un engagement à respecter les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, OIT, ainsi que les réglementations locales en matière de droit du travail). Le Groupe a également mis en place des mécanismes pour encourager les économies d'énergie et le tri des déchets. Par ce processus d'amélioration continue, le Groupe sensibilise et responsabilise les fournisseurs avec lesquels il contracte sur l'ensemble du patrimoine géré.

Évaluation des performances :

- en 2012, le respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service ont fait l'objet d'une évaluation annuelle pour 341 fournisseurs clés de maintenance, de nettoyage et de sécurité sur 84 centres commerciaux, bureaux et congrès-expositions, pour un montant total de contrats de 119 millions d'euros ;
- 76 fournisseurs français ont signé le fascicule environnemental du Groupe ;
- 56 % des prestataires de services en France possèdent une certification : ISO 14001, ISO 9001, ISO 18001, OHSAS, etc. représentant 83 % du montant total des achats de maintenance, de nettoyage, de gestion des déchets et de sécurité (en euros) ;
- en 2012, 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 [GRI HR1]

Évaluation du respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service par les sociétés de sécurité, de nettoyage et de maintenance.

	2012
Nombre d'évaluations de fournisseurs effectuées	341
Part des sociétés de sécurité, de nettoyage et de maintenance évaluées (%)	100
Montant en euros correspondant aux charges évaluées (€)	119 105 931

#### 4.5. Investisseurs et actionnaires

Unibail-Rodamco est membre de plusieurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable) prestigieux (voir pages 55-56 pour plus de détails). Le Groupe rend compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réalisations lors de réunions consacrées au développement durable. En 2012, les dirigeants du Groupe ont rencontré 61 % des actionnaires et environ 370 investisseurs lors de réunions, d'événements et de visites sur site. Le développement durable a été le thème central d'entretiens avec 16 investisseurs. Ces rendez-vous permettent également à Unibail-Rodamco de mieux comprendre les attentes des investisseurs dans le secteur de l'immobilier et de progresser chaque année dans ces indices de cotation de performance extra-financiers.

Le développement durable fait l'objet d'une communication régulière auprès des investisseurs du Groupe (résultats annuels, publications périodiques et lettres).

Unibail-Rodamco participe, par ailleurs, à l'initiative *Carbon Disclosure Project* (CDP) et est signataire du Pacte mondial de l'ONU.

## 5. MÉCÉNAT D'ENTREPRISE

**En 2012, Unibail-Rodamco a poursuivi son soutien à différentes causes pour un total des dons qui s'élève à 4 183 285 d'euros, en espèces et en nature, soit une augmentation de 44 % par rapport à 2011. Les sources de financement qui ont permis de récolter cette somme sont les suivantes : i) les centres commerciaux et les régions ont contribué à hauteur de 2 284 561 d'euros, ii) les dons du Groupe représentent un total de 548 723 d'euros et iii) le Grand Prix des Jeunes Créateurs a représenté un don de 1 350 000 d'euros par le Groupe. En 2012, plus de 397 actions caritatives locales et de sensibilisation ont été organisées dans les centres commerciaux du Groupe.**

À travers ces initiatives de mécénat, Unibail-Rodamco veut appuyer l'éducation des jeunes, l'esprit d'entreprise et les populations défavorisées. Dans cette optique, il met en place des programmes d'enseignement, de création d'entreprise et à caractère social. Les salariés d'Unibail-Rodamco sont invités à porter haut ces valeurs et à s'impliquer dans les différentes actions auxquelles participe le Groupe.

Depuis 2011, le Groupe a décidé de mettre l'accent sur la participation de ses salariés à des activités de mécénat, en commençant par deux initiatives, Majunga et Frateli.

### 5.1. Entreprenariat

Le Grand Prix de Jeunes Créateurs du Commerce est une initiative qui vise à révéler la créativité des talents du commerce de demain en leur fournissant le soutien financier et logistique dont ils ont besoin pour démarrer leur entreprise. En France, il s'agit de l'action la plus importante en faveur de la création de nouvelles entreprises avec un total de 1,35 million d'euros pour les trois lauréats.

Viparis, division des centres de congrès-expositions du Groupe, encourage l'entreprenariat et les idées nouvelles dans son secteur en organisant « le prix de l'Originalité », qui récompense l'originalité et la créativité. En 2012, le trophée a été attribué au « Match des Champions », match de basket-ball sur fond de music-hall entre le vainqueur des championnats de France et celui de l'année précédente. Cet événement, qui transforme une rencontre sportive en une expérience unique, a accueilli près de 3 000 spectateurs.

### 5.2. L'éducation à travers l'architecture

Inspiré par la tour Majunga, dont la construction dans le quartier de la Défense s'achève en 2014, le Groupe a par ailleurs réaffirmé son soutien en faveur de l'éducation, en partenariat avec les associations Écoles du Monde et Enfants de Majunga, afin d'apporter le financement complet d'une école conçue par le célèbre architecte Jean-Paul Viguier dans la région de Majunga, à Madagascar. Une collecte de fonds a été organisée au siège du Groupe, au cours de laquelle les employés ont pu contribuer au financement de l'école, qui sera achevée à la fin de l'année 2013.

En 2012, le Groupe a inauguré un cycle de conférences sur l'architecture, afin de susciter des débats sur l'avenir des villes et de l'urbanisme. Jean Nouvel (lauréat du prix Pritzker 2008) était le premier invité, suivi de Ricardo Bofill. Ces conférences s'adressent aux étudiants des écoles d'architectes de Paris, aux collaborateurs du Groupe et à tout public intéressé. D'autres architectes de renom tels que Renzo Piano (lauréat du prix « Pritzker » 1998) et Winy Maas devraient intervenir lors de futures conférences.

### 5.3. Social

Le Groupe a poursuivi son partenariat avec l'École de la Deuxième Chance (E2C) qui offre aux jeunes de 18 à 25 ans sans qualification la formation et le soutien dont ils ont besoin pour accéder à l'éducation et à l'emploi.

Le Groupe a poursuivi ses partenariats avec Frateli, organisation qui accompagne les étudiants très prometteurs issus de milieux modestes ou défavorisés qui n'ont pas accès aux études supérieures et qui, autrement, ne pourraient envisager une vraie carrière. C'est la première association de ce genre en France. Le programme comporte trois phases d'accompagnement de l'étudiant tout au long de ses études et lors de son entrée sur le marché du travail.

## 6. RESSOURCES HUMAINES

**Unibail-Rodamco a à cœur d'offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise la promotion de l'égalité et de la diversité, et qui leur permet d'acquérir les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières stimulantes et enrichissantes. Les politiques de recrutement et de ressources humaines du Groupe sont conçues pour attirer et fidéliser les professionnels les plus talentueux du marché.**

### 6.1. Méthodologie du reporting

Unibail-Rodamco a recours à une série d'indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre et analyser tout au long de l'année les principales données relatives aux ressources humaines et accompagner ainsi la mise en œuvre des politiques du Groupe en la matière.

#### Description des indicateurs clés de performance RH

Les KPI en matière de ressources humaines sont basés sur des référentiels précis communs à toutes les régions. Un grand nombre de ces indicateurs figure dans les tableaux ci-après. Ils sont précédés d'une courte définition.

#### Périmètre de reporting

Le reporting social d'Unibail-Rodamco repose sur les données relatives à ses trois types d'actifs, à savoir les centres commerciaux, les bureaux et les centres de congrès-

expositions (hormis Comexposium), pour toutes les régions où le Groupe exerçait des activités au 31 décembre 2012.

### Modalités et période de référence

Chaque région contrôle, collecte et consolide les données trimestrielles qui la concernent pour les intégrer à une base de données commune et accessible à toutes les équipes des Ressources Humaines du Groupe. En 2012, le Groupe a investi dans un système d'information des ressources humaines (SIRH) pour automatiser davantage la production de données relatives aux Ressources humaines au niveau du Groupe. Un effort concerté à l'échelle du Groupe a conduit à la mise en place d'un système cohérent et structuré répondant à l'ensemble des besoins de reporting relatifs aux ressources humaines. Deux régions importantes en ont testé la fiabilité avant de poursuivre le déploiement en 2013.

### 6.2. Emploi et diversité

En 2012, les effectifs moyens du Groupe étaient de 1 496 personnes. Unibail-Rodamco, qui emploie un nombre quasiment égal de femmes et d'hommes et possède une pyramide des âges équilibrée, affiche d'excellents résultats en termes de diversité.

La diversité sous toutes ses formes sur le lieu de travail est un élément essentiel de la stratégie de recrutement et de mobilité d'Unibail-Rodamco. Le Groupe prône fortement le professionnalisme, la transparence, l'efficacité, l'humilité, le travail d'équipe et le respect mutuel, indifféremment du sexe, de l'âge, du handicap, de l'orientation sexuelle et des croyances religieuses.

Partie intégrante du Code d'éthique et du *Compliance Book* du Groupe, ces principes constituent le fondement de la culture d'Unibail-Rodamco. Unibail-Rodamco France est également signataire de la Charte de la diversité et de la Charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées (2010). En 2012, une Charte européenne de la diversité a été diffusée dans tout le Groupe. Elle met en valeur les principes et les pratiques destinés à combattre tout type de discrimination et de harcèlement.

En 2010, un plan d'action spécifique a été lancé pour promouvoir l'emploi des personnes handicapées en France avec une brochure remise à tous les employés pour expliquer les engagements du Groupe Unibail-Rodamco pour l'invalidité. Toutes les équipes des ressources humaines en France (qui gèrent 70 % des salariés du Groupe) ont été formés. Annuellement, l'équipe en charge du recrutement au niveau du Groupe participe à un forum sur l'emploi des personnes handicapées ainsi qu'à d'autres réunions spécifiques. En France, toutes les annonces de recrutement sont ouvertes aux personnes handicapées avec un logo spécifique et connu inséré dans chaque annonce. Enfin, malgré les difficultés pour les personnes concernées de déclarer un handicap, Unibail-

Rodamco emploie 16 personnes handicapées en France. De plus, dans plusieurs pays, des fournitures de bureau sont achetées auprès de sociétés qui emploient des personnes handicapées et nous travaillons avec des entreprises qui ont le statut d'atelier protégé.

Le Groupe veille à ce que les normes édictées dans ces chartes soient respectées dans toutes les régions où il est implanté et ce dès l'embauche. Il a instauré le principe du CV anonyme pour garantir une sélection objective des candidats selon leur parcours universitaire et professionnel. Le processus d'évaluation des compétences repose sur un système à 360° qui facilite les prises de décision en se basant exclusivement sur des réalisations et des compétences objectives.

Parallèlement, le Groupe a noué des partenariats avec des associations telles que l'« École de la Deuxième Chance » et « Frateli » afin d'accompagner la scolarité et la recherche d'emploi des jeunes. Dans le cadre du partenariat avec Frateli, le Groupe encourage ses salariés à accompagner des étudiants prometteurs issus de milieu modeste pendant leurs études supérieures.

Le Groupe participe au *Board Women Partners*, programme à but non lucratif et à participation volontaire dont le but est d'améliorer la gouvernance des sociétés européennes cotées en Bourse en augmentant le nombre de femmes siégeant dans leurs conseils d'administration.

En 2012, 37,2 % des postes d'encadrement étaient occupés par des femmes, contre 36,0 % en 2011.

À la fin de l'année 2011, le réseau Women@UR a été lancé. Ce réseau a notamment pour objectif d'accompagner les femmes par un système de mentoring, d'organiser des événements avec la participation d'intervenants extérieurs renommés, de mettre en place un réseau social (notamment une page Facebook) ainsi qu'une formation au leadership au féminin de très haut niveau.

#### KPI : Effectif par pays [GRI LA1, LA13] – effectif moyen annuel (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12)

	2011	%	2012	%
Autriche	67 <sup>(2)</sup>	4,6 %	61	4,1 %
République Tchèque	35	2,4 %	35	2,4 %
Danemark	10	0,7 %	9	0,6 %
France <sup>(1)</sup>	1 015	69,3 %	1 046	69,9 %
Pays-Bas	61	4,2 %	62	4,1 %
Pologne	41	2,8 %	39	2,6 %
Slovaquie	0	0 %	7	0,5 %
Espagne	135	9,2 %	147	9,8 %
Suède	100	6,8 %	90	6,0 %
<b>Total</b>	<b>1 464</b>	<b>100 %</b>	<b>1 496</b>	<b>100 %</b>

<sup>(1)</sup> Ce chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis (390 en 2012 contre 399 en 2011).

<sup>(2)</sup> Ce chiffre comprend la Slovaquie en 2011 (0,3).

**KPI : Effectifs par activité [GRI LA1, LA13] – effectif moyen annuel (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12)**

	2011	2012
Bureaux	16	18
Centres Commerciaux	550	563
Congrès-Expositions <sup>(1)</sup>	399	390
Développement <sup>(2)</sup>	85	90
Services partagés	230	242
Siège social	184	193
<b>Total</b>	<b>1 464</b>	<b>1 496</b>

<sup>(1)</sup> Le chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis.

<sup>(2)</sup> Développement de bureaux et de centres commerciaux.

**KPI : Effectifs par âge [GRI LA1, LA13] – au 31 décembre**

	2011	2012
< 30 ans	24,2 %	26,5 %
30-40 ans	35,7 %	34,2 %
40-50 ans	24,3 %	23,6 %
> 50 ans	15,8 %	15,7 %

**KPI : Effectifs par sexe [GRI LA1, LA13] – au 31 décembre**

	2011	2012
Femmes	49,2 %	49,7 %
Hommes	50,8 %	50,3 %

**6.3. Gestion de carrière**

Un système de classification interne (appelé *Job Grading*) favorise la communication, la cohérence et la transparence à propos des carrières et de la mobilité dans l'ensemble du Groupe. Le Groupe apporte soutien professionnel et conseil à ses collaborateurs : une fois par an au minimum, collaborateurs et managers se rencontrent pour une évaluation individuelle, 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 global, à la fois hiérarchique, entre pairs et vertical, permet en outre aux collaborateurs et aux managers d'obtenir chaque année une évaluation complète de leurs compétences et de leurs axes de développement, leur permettant ainsi de prendre des décisions objectives sur leur évolution de carrière. Les performances de 100 % des collaborateurs du Groupe sont examinées chaque année dans le cadre de comités d'évaluation et de rémunération. L'intégralité du processus d'évaluation des compétences se déroule sur un portail informatique.

La mobilité interne entre cœurs de métier est vivement encouragée. Cette approche permet en effet aux collaborateurs d'avoir une compréhension approfondie des processus techniques mis en œuvre et des priorités d'Unibail-Rodamco à toutes les étapes du cycle de vie de ses actifs. La mobilité interne favorise par ailleurs la création et la consolidation de

réseaux ainsi que le partage des meilleures pratiques entre régions. En 2012, 22 collaborateurs ont été en situation de mobilité internationale. En 2011, 164 collaborateurs ont changé de fonction ou de lieu de travail au sein du Groupe et 159 ont bénéficié d'une promotion.

**6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco**

Les politiques de formation et de mobilité d'Unibail-Rodamco visent à s'assurer que les collaborateurs possèdent les compétences et l'autonomie nécessaires pour prendre des décisions objectives dans des situations complexes, qui mettent en jeu des actifs stratégiques et des enjeux financiers importants. L'expérience du terrain associée à des formations ciblées et à des programmes de tutorat favorise l'acquisition rapide de compétences, l'évolution de carrière et la mobilité à tous les niveaux (poste, fonction ou pays).

Les formations sont organisées par l'Académie Unibail-Rodamco. Portant sur l'activité du Groupe et les compétences managériales, elles sont dispensées à la fois par des spécialistes internes et externes. Il existe 154 programmes différents, qui sont régulièrement revus.

En 2012, le Groupe a créé plusieurs programmes de formation au management de base, à la gestion de projet, à la gestion des performances, à l'évaluation et à l'accompagnement des managers pour différents niveaux hiérarchiques. Plus de 300 managers en 2012 ont reçu une formation, contre près de 180 en 2011.

Les programmes de formation de 2012 ont également porté sur nos nouvelles initiatives commerciales (4 étoiles/centre commercial emblématique/*Dining Experience*, *Leasing manager@UR*). Plus de 500 salariés ont été formés dans toutes les régions.

Les programmes concernant le développement durable et l'éthique ont également été enrichis : la formation « Prévention des risques psychosociaux » est désormais proposée dans toutes les régions. Elle vise à informer les managers sur les risques psychosociaux sur le lieu de travail et traite de thèmes tels que le stress et le harcèlement.

Par ailleurs, une formation en ligne sur le Code d'éthique a été suivie par plus de 1 000 collaborateurs du Groupe depuis 2011 afin de s'assurer que ces derniers ont une parfaite connaissance de la façon dont le Code doit être appliqué au quotidien. Des représentants de toutes les régions ont participé à un séminaire et à une formation sur le développement durable à Paris. Des séances supplémentaires sur la prise en compte des enjeux environnementaux dans le cadre de la conception, la certification BREEAM et l'éthique professionnelle comme moteur du développement ont également été organisées dans les régions. Une formation en ligne sur ce thème sera déployée dans l'ensemble du Groupe en 2013.

**KPI : Formation [LA10] – cumul de toutes les heures de formation suivies par les collaborateurs en contrat à durée déterminée et indéterminée**

	2011	2012 <sup>(1)</sup>
Nombre total d'heures de formation	26 083,0	31 394,0
Nombre moyen d'heures de formation par employé <sup>(2)</sup>	18,0	20,4

<sup>(1)</sup> D'après les effectifs réels à la fin de l'exercice.

<sup>(2)</sup> Indicateurs bénéficiant d'un niveau d'assurance modérée selon Ernst & Young. Le rapport du cabinet d'audit est disponible aux pages 116-117 et sur le site Web du Groupe, [www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com).

**6.5. Mobilité**

Le Groupe recrute les meilleurs éléments des plus grandes écoles de commerce et d'ingénieurs d'Europe. En 2012, 39 jeunes diplômés de toutes les régions d'implantation du Groupe ont été recrutés dans le cadre de l'*European Graduate Programme* (EGP). 75 personnes au total, originaires de 14 pays différents, ont participé à ce programme au cours de l'année. Selon une étude réalisée par Universum, cabinet spécialisé dans les enquêtes sur les jeunes diplômés, Unibail-Rodamco figure au premier rang des entreprises françaises dans les catégories suivantes : « Plus haut niveau de responsabilité aux jeunes diplômés récemment embauchés » (2011) et « Employeur idéal compte tenu de la place accordée au leadership » (2012).

Le taux de rotation du personnel, calculé en divisant le nombre total de démissions, licenciements, départs par rupture conventionnelle, départs en retraite et départs pendant la période d'essai par le nombre de salariés en CDI à fin 2012, s'est établi à 13,6 % en 2012 (contre 18,6 % en 2011).

**KPI : Recrutements [GRI LA1, LA2] – tous les nouveaux collaborateurs/trices (hormis les stagiaires)**

	2011	2012
Contrats à durée indéterminée	244	257
Contrats à durée déterminée	70	52
Contrats d'apprentissage <sup>(1)</sup>	6	2
<b>Total</b>	<b>320</b>	<b>311</b>

<sup>(1)</sup> Hors stages (35 en 2011 et 52 en 2012).

**KPI : Départs [GRI LA2] – tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires)**

Motifs de départ	2011	2012
Démissions	144	88
Licenciements	33	31
Ruptures conventionnelles	82	55
Départs à la retraite	6	7
Rupture de périodes d'essai	23	21
Fin des contrats à durée déterminée	59	36
Externalisations	19	4
Décès	0	0
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>242</b>

**6.6. Bien-être au travail**

Une politique relative à l'hygiène et à la sécurité est en place à l'échelle du Groupe afin d'assurer un environnement de travail sûr.

Pour faciliter la mise en œuvre de cette politique, le Groupe s'est engagé à :

1. faire état de toutes les maladies et tous les accidents du travail ;
2. détecter et prévenir les risques sur le lieu de travail ;
3. prévenir la récurrence des principaux incidents ;
4. fournir des informations et dispenser des formations sur la prévention des risques ;
5. offrir des conditions de travail favorables au bien-être et à la bonne santé de ses collaborateurs ;
6. promouvoir des pratiques managériales efficaces.

En 2012, le Groupe a proposé une formation relative aux premiers secours dispensée par la Croix-Rouge commune à toutes les régions. Une brochure disponible sur l'Intranet offre des conseils pratiques pour garantir l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail.

L'accent a été mis sur la prévention des risques psychosociaux en étendant la formation française à toutes les régions. La volonté du Groupe était d'insister sur l'importance de l'hygiène et de la sécurité de ses salariés et de prévenir tout comportement contraire à l'éthique, ainsi que tout type de harcèlement.

Le Groupe s'efforce également de veiller au bien-être et à la santé de ses collaborateurs tout au long de l'année, en organisant, notamment, des fêtes de Noël et du Jour de l'an, un tournoi interne de football entre des équipes de toutes les régions, en remboursant partiellement ou totalement l'adhésion aux clubs de remise en forme dans la plupart des pays, mais aussi en distribuant gracieusement des fruits frais à tous les salariés ou encore en proposant des diagnostics d'ergonomie au poste de travail dans certains pays.

L'organisation et l'aménagement du temps de travail au sein des différentes entités du Groupe tiennent compte des caractéristiques d'exploitation des sites et des métiers exercés. Les formules les plus couramment adoptées sont :

- forfait annuel en jours pour les cadres autonomes ;
- horaire hebdomadaire réduit et jours de RTT dans d'autres cas ;
- horaire annuel et modulation annuelle pour certaines catégories (principalement Viparis).

Par ailleurs, 3,5 % des salariés exercent leur fonction à temps partiel ou selon un forfait annuel réduit, pour un taux d'activité compris entre 40 % et 90 % d'un temps plein.

**KPI : Contrats de travail**

Emplois par type de contrat	2011	2012
Contrats à durée indéterminée	97,1 %	97,5 %
Contrat à durée déterminée	2,9 %	2,5 %

Contrats par durée du temps de travail	2011	2012
Temps plein	95,3 %	96,5 %
Temps partiel <sup>(1)</sup>	4,7 %	3,5 %

<sup>(1)</sup> Soit entre 40 % et 90 % du taux d'activité à temps plein.

En 2012, l'absentéisme pour maladie a représenté 13 103 jours calendaires (2,39 % du nombre total de jours calendaires) et les jours d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle ont représenté 728 jours calendaires (0,13 % du nombre total de jours calendaires).

- 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 2012, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 2,03 et 0,15. <sup>(1)</sup>

**KPI : Absentéisme [GRI LA7]**

	Nombre d'incidents
Accidents du travail/trajet – Blessures	14
Accidents du travail/trajet – Décès	0

	Nombre de jours calendaires	Ratio *
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	728	0,13 %
Jours d'absence pour congé maladie	13 103	2,39 %
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	925	0,17 %
<b>Total</b>	<b>14 756</b>	<b>2,69 %</b>

\* Le taux d'absentéisme est calculé en jours calendaires : nombre total de jours d'absence en 2012/(366) x l'effectif moyen 2012.

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les absences pour congés de maternité/paternité/parental représentant 10 672 jours calendaires (1,95 % du nombre total de jours calendaires).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les autres absences telles que les congés sabbatiques qui représentent 306 jours calendaires (0,06 % du nombre total des jours calendaires).

**6.7. Rémunération**

Le Groupe met tout en œuvre pour qu'à fonction et responsabilités égales, femmes et hommes perçoivent la même rémunération. Quel que soit leur âge ou leur sexe, les jeunes diplômés d'un pays donné sont recrutés au même salaire de base.

La politique de rémunération d'Unibail-Rodamco récompense et encourage la réalisation personnelle et contribue à la croissance durable du Groupe. En 2012, 65,7 % des collaborateurs du Groupe ont reçu une prime individuelle (*Short Term Incentive* – STI). À effectifs constants, la masse salariale a augmenté de 3,9 % entre 2011 et 2012.

**KPI : Rémunération [GRI LA14, EC1]**

Comparaison des rémunérations (en euros) à des postes similaires dans l'ensemble du Groupe en 2012 <sup>(1)</sup>	Femmes		Hommes	
	% par catégorie	Salaire brut mensuel moyen <sup>(2)</sup>	% par catégorie	Salaire brut mensuel moyen <sup>(2)</sup>
Comptables	72 %	3 091	28 %	3 277
Analystes <sup>(3)</sup>	56 %	3 525	44 %	3 530
Assistant(els)	95 %	2 849	5 %	2 589
Contrôleurs	33 %	3 901	67 %	4 872
Développement/ investissement	17 %	5 361	83 %	5 312
Responsables ou chefs de projet informatique	22 %	6 091	78 %	5 220
Commercialisation	63 %	5 146	37 %	4 990
Responsables juridiques	67 %	4 438	33 %	4 765
Responsables marketing	91 %	3 581	9 %	3 096
Responsables d'opérations	48 %	5 305	52 %	5 350
Ingénierie immobilière (PMP)	14 %	3 643	86 %	3 951
Directeurs de centre	41 %	5 511	59 %	5 414

<sup>(1)</sup> Postes sur la base d'au moins 12 personnes dans le Groupe, à l'exclusion de Viparis.

<sup>(2)</sup> Le salaire brut mensuel moyen est égal au salaire fixe annuel plus STI divisé par 12.

<sup>(3)</sup> Conformément au système de Job Grading, tous les salariés positionnés au grade d'« Analyste » sont regroupés dans la catégorie « Analystes ».

Rémunération totale <sup>(1)</sup>	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Augmentation annuelle du salaire moyen, STI compris	2,5 %	4,1 %	3,9 %

<sup>(1)</sup> À effectif constant.

Rémunération variable	2010	2011	2012
Ont reçu un STI *	65,0 %	64,1 %	65,7 %
Stock-options octroyées	18,6 %	19,8 %	20,0 %

\* STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

En 2012, 672 202 options et 44 975 actions gratuites ont été accordées à 20 % des collaborateurs et à des membres du Directoire sans décote sur le prix de l'action au moment de l'attribution. Ces options étaient toutes conditionnées par les performances de l'action Unibail-Rodamco par rapport à celles de l'indice EPRA Euro Zone, indice de référence des performances du secteur.

<sup>(1)</sup> Le taux de fréquence est le nombre d'accidents du travail en 2012 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 2012 par 1 000 puis divisé par le nombre d'heures travaillées.

En 2012, le Groupe a abondé le fonds d'épargne volontaire des salariés à hauteur de 499 milliers d'euros bruts.

Au 31 décembre 2012, plus de 69,3 % des employés éligibles (hors Viparis) étaient actionnaires d'Unibail-Rodamco par le biais du plan d'épargne du Groupe.

En France, les employés ont reçu une prime individuelle exceptionnelle atteignant parfois 600 euros, conformément à la loi française de partage des profits. Il a été décidé d'accorder les primes les plus élevées aux personnes ayant les plus bas salaires.

Le système des KPI a été renforcé en 2012 pour les équipes commerciales des centres commerciaux de l'ensemble du Groupe. En 2012, le critère de développement durable a été pris en compte pour la première fois dans l'évaluation des performances et le calcul de la partie variable de la rémunération des équipes du top management.

## 6.8. Relations sociales

Unibail-Rodamco se conforme aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière d'emploi. Unibail-Rodamco n'opère que dans l'Union européenne où les règles sociales sont bien développées, à travers des cadres des systèmes démocratiques et parlementaires. Les outils spécifiques internes mises en place dans d'Unibail-Rodamco définissent et gèrent des règles complémentaires qui renforcent les droits des salariés et soulignent fortement le respect et l'éthique dans les relations d'affaires (conventions collectives, code de déontologie, compliance book).

Unibail-Rodamco collabore avec les représentants du personnel dans chacun des pays européens où il est présent et respecte le droit du travail de chacun de ces pays. Un comité d'entreprise européen (CEE) a été élu suite à la transformation du Groupe en société européenne en avril 2009. Chaque pays européen où le Groupe est implanté peut avoir au moins un représentant au sein du CEE. Il se réunit deux fois par an dans deux pays différents pour traiter des thèmes fondamentaux (résultats du Groupe, projet immobilier et investissements, nouvelle stratégie commerciale, politique de RH, etc.).

En 2012, le Groupe a de nouveau conduit des enquêtes auprès de ses salariés. Tous les nouveaux employés provenant du programme EGP ont été invités à répondre à une étude qui portait sur l'accueil, leurs attentes, leur évaluation du

programme EGP et explorait les possibilités d'améliorations futures. Les résultats obtenus ont été très positifs. Une autre enquête a été réalisée en partenariat avec McKinsey auprès d'un échantillon représentatif de salariés de France et tous les employés de Pologne et de République tchèque. Connue sous le nom d'*Organizational Health Index*, elle a comporté plus de 80 questions sur des thèmes aussi variés que le climat social, la culture, le leadership et la stratégie.

En outre, le Groupe a organisé de nombreuses réunions avec les comités d'entreprise et les organisations syndicales représentant chaque région (près de 140 réunions dans l'ensemble du Groupe en 2012). De nouveaux représentants des salariés ont été élus en France en 2012.

Il y a actuellement 31 accords signés avec les organisations syndicales en application en France (Viparis compris). Ils portent sur différents aspects tels que la parité, l'emploi des seniors, le partage des profits, les heures de travail, les accords salariaux annuels, etc. L'accord sur la parité, applicable depuis 2012, réaffirme l'importance du respect de l'égalité homme-femme tant du point de vue de l'accès à l'emploi, que des conditions d'emploi, de la carrière et de la rémunération. En outre, il définit et favorise un équilibre entre la vie professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales. Dès 2013, les résultats obtenus seront contrôlés.

À ce jour, Unibail-Rodamco n'a pas un accord spécifique sur des sujets de santé et de sécurité. Néanmoins, à la fin de l'année 2012, Unibail-Rodamco a commencé à déployer en France un plan d'action spécifique sur les questions de santé et de sécurité en mettant l'accent sur la prévention des risques psychosociaux. Le résultat de cette action - piloté avec des consultants externes spécialisés et en coordination avec les instances représentatives du personnel - sera entièrement connu et déployé au cours du premier semestre de 2013.

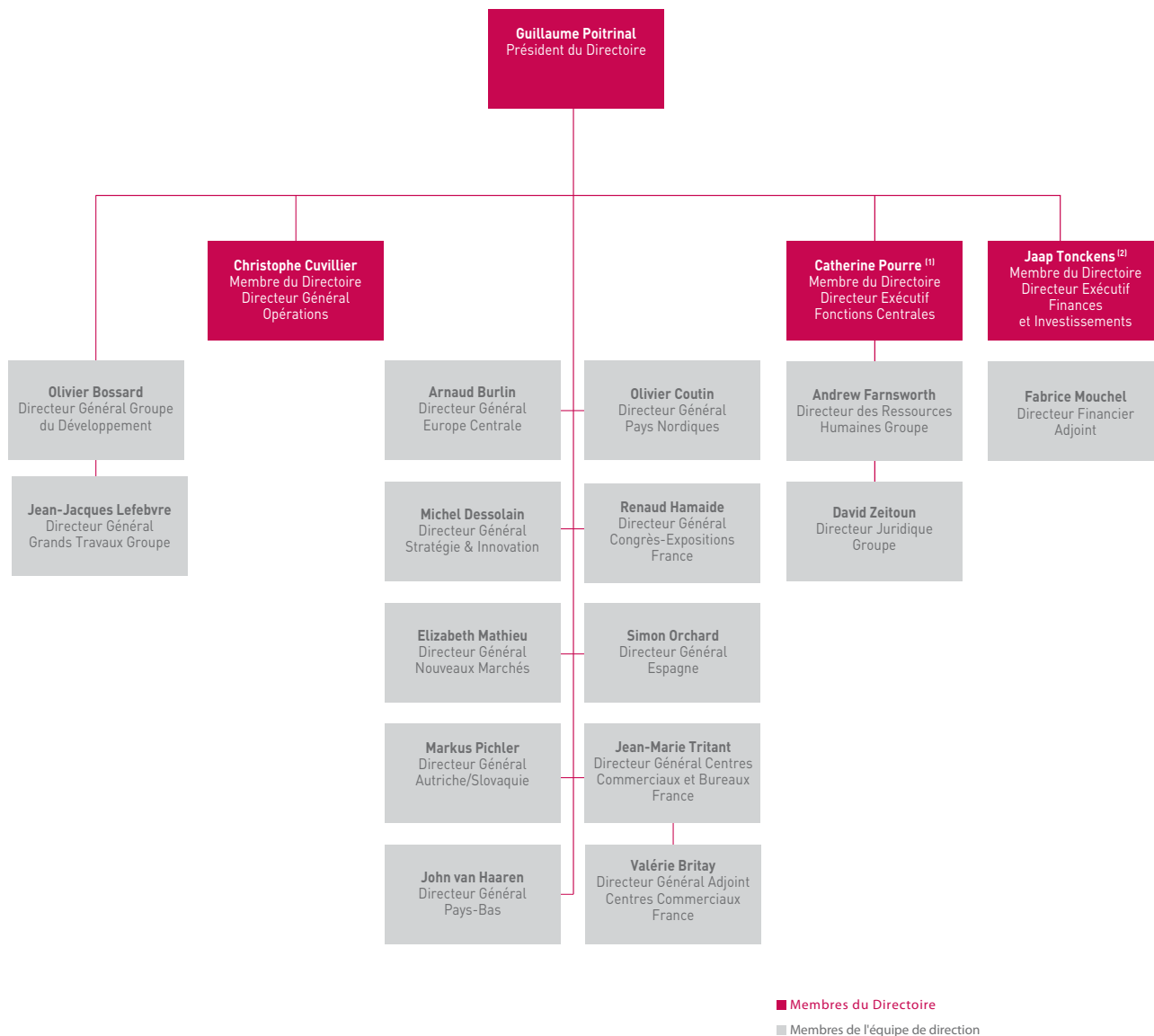
Au 31 décembre 2012, 90,7 % des collaborateurs étaient couverts par une convention collective, les 9,3% restant dépendent de pays où cette notion n'est pas applicable.

### KPI : Conventions collectives [GRI LA4]

Relations sociales	2011	2012
Salariés couverts par une convention collective	90,4 %	90,7 %



**6.9. Organigramme**



<sup>(1)</sup> En charge des Systèmes d'Information, de l'Organisation et du Développement Durable.

<sup>(2)</sup> En charge des Investissements.

## 7. RÉALISATIONS 2012 ET OBJECTIFS 2013-2020

### 7.1. Réalisations 2012

<sup>(1)</sup> Périmètre : C = Actifs commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès-Expositions ; G = l'ensemble du Groupe  
 ■ Atteint 100 % ■ Partiellement atteint : 26 - 99 % ■ Non atteint : 0 - 25 %

Réalisations 2012	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Statut	Commentaires	
<b>Système de management environnemental</b>					
Actifs existants	Obtenir dans les régions (Espagne, Pays-Bas et Pologne) une attestation par un organisme externe du Système de management environnemental d'Unibail-Rodamco « Sustainable Management Attitude »	C/B/E	2012		L'Espagne, les Pays-Bas et la Pologne ont obtenu une attestation d'un tiers indépendant certifiant la mise en œuvre du Système de management environnemental « Sustainable Management Attitude ».
	Obtenir la certification BREEAM In-Use pour tous les centres commerciaux « énergétiques » (actifs dont la consommation annuelle est supérieure à 5 GWh/an)	C	2014	Objectif 2014	34 % des actifs gérés par le Groupe sont certifiés BREEAM In-Use à fin 2012 (GLA consolidée), soit 16 centres commerciaux : 12 centres commerciaux ont obtenu la certification BREEAM In-Use en 2012, et un certificat de renouvellement a été délivré par le BRE à Docks 76, Vaguada, Nacka Forum et Carré Sénart.
	Obtenir la certification HQE et/ou BREEAM pour au moins 50 % du portefeuille de Bureaux d'ici 2016 (par surface)	B	2016	Objectif 2016	En ligne avec l'objectif. Bureaux déjà certifiés : Nouvel Air (BREEAM niveau « Excellent »), So Ouest (HQE), Le Wilson 2 (HQE) et So Ouest Plaza (HQE).
Nouveaux projets de développement	Obtenir a minima une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets supérieurs à 10 000 m <sup>2</sup>	C/B	En cours	Objectif permanent	Tous les grands projets « actifs » déclarés à fin 2011 ont fait l'objet d'une évaluation BREEAM. En 2012, deux nouveaux projets ont reçu la certification BREEAM niveau « Very Good » : El Faro (ouvert en octobre 2012) et Centrum Cerny Most (ouverture prévue en mars 2013).
	Formaliser les termes de la « Charte chantier faible nuisance » dans chaque région afin de limiter l'impact social et environnemental (par exemple bruit, poussière/pollution, circulation) lié à la construction des nouveaux projets de développement	C/B	2012		La « Charte chantier faible nuisance » du Groupe a été transmise aux équipes Développement de chaque région, afin de l'adapter au niveau local et de la mettre en œuvre dans le cadre des nouveaux projets de développement.
Reporting ESG	Se conformer aux lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) et obtenir le niveau « B+ » en matière de reporting ESG	G	2012		Les rapports annuels et de développement durable 2011 et 2012 sont alignés avec les principes du Global Reporting Initiative (GRI) – CRESS 3.1 B+ (audité par Ernst & Young).
	Accroître le nombre de données sociales et environnementales auditées par un tiers indépendant (tous segments d'activité)	G	2012		Le périmètre des informations sociales et environnementales vérifiées a été étendu à toutes les activités du Groupe, est conforme aux exigences définies par l'Article 225 de la loi Grenelle en France. Le rapport des Commissaires aux Comptes est disponible en pages 116-117.
<b>Innovation</b>					
	Lancer le projet de R&D « Bureaux et Centres Commerciaux 2020 » via le « Concept Studio » du Groupe (construction innovante, respectueuse de l'environnement et axée sur le confort et le bien-être)	G	2012		Le département R&D d'Unibail-Rodamco, « UR Lab », a été officiellement constitué et doté d'une équipe dédiée, dont le premier livrable Groupe en 2012 a été le « Shopfront design ».
<b>Implication des parties prenantes</b>					
Locataires	Porter à 50 % le taux de réponse des locataires à l'enquête de satisfaction	C	2012		En 2012, 7 361 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction réalisée par le Groupe. Le taux de réponse globale a atteint 45 %.
	Veiller à ce que 90 % au moins des nouveaux locataires – de commerces ou de bureaux – signent un bail vert (nouveaux baux et renouvellements de bail)	C/B	2012		En 2012, 1 633 baux verts ont été signés au sein du Groupe, représentant 92,8 % du nombre total de baux signés en 2012 et 50 % du portefeuille total de baux actifs à fin 2012 (commerces + bureaux France).
	Maintenir les comités développement durable avec les locataires dans tous les centres commerciaux « énergétiques » (actifs dont la consommation annuelle est supérieure à 5 GWh/an)	C	2012		Des comités de développement durable ont été organisés dans 59 % des centres commerciaux gérés par le Groupe.
Prestataires et sous-traitants	Évaluer le respect des clauses environnementales par nos prestataires dans chaque centre commercial (l'objectif concerne les contrats de sécurité, de nettoyage et de maintenance)	C	2012		En 2012, 341 prestataires clés ont été évalués sur 84 centres commerciaux et congrès-expositions du Groupe pour les services de maintenance, sécurité et nettoyage.
	Proposer des programmes de formation orientés « accueil client » auprès des personnels des sociétés de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles »	C	2012		En 2012, des programmes de formation ont été proposés au personnel des sociétés de sécurité et de nettoyage pour chaque centre commercial labellisé « 4 étoiles ».

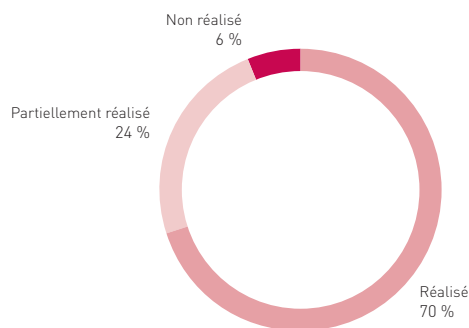
<sup>(1)</sup> Périmètre : C = Actifs commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès-Expositions ; G = l'ensemble du Groupe  
■ Atteint 100 % ■ Partiellement atteint : 26 - 99 % ■ Non atteint : 0 - 25 %

Réalisations 2012	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Statut	Commentaires
Clients	Accroître de 25 % les scores moyens des audits de qualité internes entre 2009 et 2012	C	2012	Le score moyen de l'audit qualité est passé de 82 en 2011 à 86,5 en 2012. Il fut impossible de définir l'évolution du score moyen depuis 2009 puisque de profondes modifications ont été apportées à la méthodologie afin d'améliorer l'exhaustivité des réponses et la précision globale de l'audit.
	Porter le score moyen des enquêtes de satisfaction client à 8/10	C	2012	Le score des enquêtes de satisfaction client s'est élevé à 7,6 en 2012. 68 % des clients ont constaté une amélioration de la qualité des services dans les centres commerciaux labellisés « 4 étoiles ».
	Obtenir le label « 4 étoiles » (norme de qualité de service définie par Unibail-Rodamco) pour 15 centres commerciaux gérés par le Groupe	C	2012	9 centres commerciaux ont reçu le label « 4 étoiles » en 2012 et 2 autres ont réussi l'audit « 4 étoiles ».
	Réaliser, pour chaque actif géré par le Groupe, un audit annuel de la maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité	G	2012	En 2012, un audit annuel de la maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité a été réalisé par un tiers indépendant pour chaque actif géré par le Groupe.
Actionnaires et investisseurs	Organiser pour 5 des 10 principaux investisseurs du Groupe des sessions sur la gouvernance	G	2012	Un roadshow dédié à la gouvernance a été organisé, incluant des réunions avec APG, BNPP IP et Kempen (respectivement les 1er, 6e et 20e actionnaires du Groupe). Les 20 actionnaires les plus importants (hors fonds indiciels) ont été consultés avant l'assemblée générale ordinaire 2012 sur les résolutions soumises aux actionnaires et sur les thèmes liés à la gouvernance.
	Participer à une conférence d'actionnaires ou organiser des réunions d'investisseurs sur le thème du développement durable, avec au moins 10 investisseurs	G	2012	Participation à trois conférences dédiées à l'ISR (investissement socialement responsable) en 2012 (Morgan Stanley, Oddo et Rabobank), rencontre de 13 investisseurs. Trois entretiens individuels sur le thème de l'ISR avec Edmond de Rothschild, Natixis et Amundi AM.
	S'assurer qu'au moins 90 % de la moitié des investisseurs clés en valeur rencontrent le management du Groupe	G	2012	97 % de la moitié des actionnaires les plus importants (hors fonds indiciels) ont été rencontrés par la direction en 2012.
Communautés et autorités locales	Collaborer avec les autorités locales pour lancer des actions de développement durable spécifiques dans au moins 15 centres commerciaux	C	2012	Des actions de développement durable ont été menées en coopération avec les autorités locales dans les centres commerciaux suivants : Carré Sénart, Docks 76, Rennes Alma, Cité Europe, Vélizy 2, Chodov, SCS, Donauzentrum, Solna, Nacka Forum, Arkadia, Galeria Mokotow, Maquinista, Vaguada, Parquesur.
	Obtenir le label S3A dans au moins 12 des centres commerciaux français afin de témoigner de leur engagement en faveur de l'accueil et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap mental	C	2012	En 2012, en France, 8 centres commerciaux ont obtenu le label S3A (Villeneuve 2, Place d'Arc, Rennes Alma, Meriadeck, Carré Sénart, Labège 2, Forum des Halles, Docks 76), venant s'ajouter à Saint-Sever.
<b>Responsabilité environnementale</b>				
Adaptation au changement climatique et atténuation des impacts	Appliquer dans l'activité d'investissement (audit technique du processus d'acquisition) les nouveaux critères d'évaluation des risques liés au changement climatique	C/B/E	2012	Les critères d'évaluation des risques liés au changement climatique ont été vérifiés après l'acquisition des actifs de MFI.
	Réduire l'intensité carbone (émissions de CO2/visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (d'au moins 50 %) d'ici 2016 par rapport au niveau de 2006	C	2016	En 2012, l'intensité carbone a été améliorée de 12 %, soit une amélioration totale de 58 % des émissions de CO2 par visite depuis 2006, performance supérieure à l'objectif de - 50 % par rapport au niveau de 2006.
	Accroître l'efficacité énergétique des centres commerciaux gérés par le Groupe de 30 % d'ici 2016 par rapport au niveau de 2006 (et de 20 % en 2012 par rapport au niveau de 2006)	C	2016	En 2012, l'intensité énergétique a été améliorée de 7 %, soit une amélioration totale de 24 % de la consommation énergétique/visite depuis 2006, dépassant l'objectif de - 20 % entre 2006 et 2012.
Utilisation des ressources	Réduire la consommation d'eau (litres/visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe de 20 % d'ici 2012 par rapport au niveau de 2006	C	2012	En 2012, l'intensité hydrique a été améliorée de 7 %, soit une amélioration totale de 14 % de la consommation d'eau/visite depuis 2006, performance inférieure à l'objectif de - 20 % par rapport au niveau de 2006.
	Réduire les quantités de déchets envoyés en centre d'enfouissement en 2016 de 50 % par rapport au niveau de 2009 (l'objectif concerne les déchets gérés par Unibail-Rodamco)	C	2016	Objectif 2016 En ligne avec l'objectif de 2016. La proportion de déchets envoyés en centre d'enfouissement a été réduite de 30 % depuis 2009.
	Atteindre un taux de recyclage des déchets d'au moins 50 % d'ici 2016 dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (l'objectif concerne les déchets gérés par Unibail-Rodamco)	C	2016	Objectif 2016 En 2012, 35 % des déchets gérés par le Groupe ont été recyclés.

<sup>(1)</sup> Périmètre : C = Actifs commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès-Expositions ; G = l'ensemble du Groupe  
 ■ Atteint 100 % ■ Partiellement atteint : 26 - 99 % ■ Non atteint : 0 - 25 %

Réalisations 2012	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Statut	Commentaires
<b>Emploi et diversité</b>				
Diversité et comportement éthique	Mettre en œuvre les principes énoncés dans les chartes sur la diversité et l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap à l'échelle du Groupe	G	2012	Les chartes sur la diversité et l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap ont été diffusées dans l'ensemble du Groupe sur l'Intranet et via les équipes RH.
	Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action visant à sensibiliser les nouvelles recrues à la diversité, à la non-discrimination et au Code d'éthique notamment, au travers de modules de formation en ligne et de programmes de formation dans les régions, et renforcer les différents programmes d'accueil locaux	G	2012	Dans les 6 premiers mois de leur arrivée, les nouveaux embauchés ont été systématiquement informés sur le Code d'Éthique via une formation intranet, avec notamment un focus sur la diversité et la non-discrimination.
Rémunération	Calculer la rémunération variable des managers des centres commerciaux selon une grille basée sur des données chiffrées	G	2012	Un système uniformisé basé sur des données chiffrées a été mis en place et testé dans le cadre de l'évaluation annuelle des compétences et des décisions en matière de rémunération au niveau des pays pour les managers des centres commerciaux.
	Intégrer des critères de développement durable à la grille de rémunération variable de l'ensemble des membres de l'équipe du Directoire	G	2012	Les modalités de la rémunération variable des Directeurs généraux de région ont été modifiées pour intégrer un critère de développement durable. Lors de leur entretien annuel de performance, l'évaluation des membres des équipes dirigeantes des fonctions supports a tenu compte des objectifs établis en matière de développement durable.
Responsabilité environnementale	Promouvoir le développement durable en proposant chaque année une formation aux collaborateurs de chaque région	G	2012	Des sessions de sensibilisation au développement durable ont été organisées en Espagne, aux Pays-Bas, en Autriche (ainsi qu'en Slovaquie) et en Europe centrale (République tchèque et Pologne).
Hygiène et sécurité au travail	Mettre en place à l'échelle du Groupe un programme de formation sur la santé et la sécurité, et prendre les mesures nécessaires pour garantir un environnement professionnel sûr et sain	G	2012	Un partenariat a été instauré avec la Croix Rouge afin de déployer un programme de formation commun aux premiers secours et une brochure sur les conditions de travail a été conçue puis diffusée via l'Intranet.
	Étendre les programmes de formation sur les risques psychosociaux au travail à tous les managers du Groupe (en dehors de la France)	G	2012	En 2012, une formation de sensibilisation aux risques psychosociaux a été proposée dans toutes les régions où le Groupe est présent.
	Veiller à ce que tous les jeunes diplômés bénéficient de l'accompagnement d'un tuteur en interne au cours de leur première année de travail au sein du Groupe	G	2012	En 2012, tous les jeunes diplômés ont bénéficié de l'accompagnement d'un tuteur en interne pendant leur première année au sein d'Unibail-Rodamco.
Reporting social	Élargir à d'autres thèmes le contenu de l'enquête pilote menée en 2011 auprès des salariés du Groupe	G	2012	En 2012, un sondage a été effectué en interne auprès de tous les nouveaux collaborateurs du programme EGP, ainsi qu'une enquête réalisée par McKinsey sur l'indice de santé organisationnelle dans le cadre de l'acquisition de MFI.
<b>Entreprise citoyenne</b>				
Mécénat d'entreprise	Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entrepreneuriat, les jeunes talents et l'action sociale	G	2012	En 2012, le Groupe a accueilli de nombreuses nouvelles initiatives, encouragé l'implication des collaborateurs et augmenté de 42 % sa contribution financière.

**Taux de réalisation des objectifs 2012**



**7.2. Objectifs long terme : une vision à 2020**

Comme indiqué dans ce rapport, le Groupe a décidé de concentrer ses efforts et ses ressources sur les sujets les plus importants tels que définis suite à l'étude matérialité. En conséquence, le Groupe a réexaminé et ajusté ses objectifs développement durable à long terme selon ces

thèmes prioritaires afin d'être plus en cohérence avec la politique de création de valeur à long terme du Groupe. Pour autant, le Groupe continuera d'adresser et de gérer des objectifs internes (comme les déchets, l'eau, la biodiversité, la prévarication ou la corruption, la pollution des sols, les achats responsables, etc.).

Sujets importants pour le Groupe	Objectifs	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	
<b>L'innovation au service de la résilience des bâtiments</b>	<b>Énergie et carbone</b>	Réduire l'intensité carbone (émissions de CO <sub>2</sub> /visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012)	C	2020
		Améliorer l'efficacité énergétique (kWh/visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020
	<b>Certification des bâtiments</b>	Obtenir la certification BREEAM In-Use pour au moins 80 % du portefeuille de centres commerciaux gérés par le Groupe avec au minimum le niveau « Very Good » pour le volet « gestion des bâtiments » d'ici 2016 (par m <sup>2</sup> )	C	2016
		Obtenir une certification environnementale (HQE et/ou BREEAM) pour au moins 80 % du portefeuille de Bureaux gérés par le Groupe d'ici 2016 (par m <sup>2</sup> )	B	2016
		Obtenir une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets de plus de 10 000 m <sup>2</sup>	C/B	Permanent
<b>Connectivité et transport</b>	Promouvoir les moyens de transport alternatifs afin de réduire à 35 % d'ici 2020 la proportion de visiteurs venant avec leur voiture individuelle dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (à périmètre constant)	C	2020	
<b>Créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions</b>	<b>Locataires</b>	Porter à 50 % le taux de réponse des locataires à l'enquête de satisfaction	C	2013
		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
	<b>Prestataires</b>	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	2013
		Proposer des programmes de formation orientés « accueil, qualité et service client » auprès du personnel des prestataires de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles » d'ici 2014, avec au minimum 90 % des prestataires formés	C	2014
	<b>Visiteurs et clients</b>	Maintenir le score de l'enquête de satisfaction client au-dessus de 8,0/10 pour le portefeuille de commerces gérés par le Groupe	C	2013
		Étendre le programme de qualité de service au sein du Groupe et porter à au moins 30 le nombre de centres commerciaux audités conformes aux critères du label « 4 étoiles » d'ici 2014	C	2014
<b>Contribuer à la prospérité économique locale</b>		Maintenir dans chaque région le score relatif aux évaluations des risques liés à la santé et à la sécurité, mesuré dans le cadre de l'audit annuel effectué par un tiers indépendant	G	2013
	<b>Bien-être des communautés locales</b>	Collaborer avec les autorités locales pour mener des initiatives environnementales ou sociales dans chaque centre commercial géré par le Groupe d'ici 2016	C	2016
		Définir la « Charte développement local » propre au Groupe et tester sa mise en œuvre dans les centres commerciaux	C	2013
	<b>Développement économique local</b>	Élaborer une méthodologie permettant de mesurer l'impact économique et social des actifs du Groupe	C	2013
		Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entreprenariat, les jeunes talents et l'action sociale	G	2013
<b>Des collaborateurs motivés et engagés au service du changement</b>	<b>Collaborateurs</b>	Concevoir et piloter un système de rémunération variable basé sur des données chiffrées pour les équipes PMPS (c'est-à-dire les Directeurs techniques sur site)	G	2013
		Renforcer la politique de prévention des risques psychosociaux en France	G	2013
		Poursuivre les enquêtes ciblées auprès des collaborateurs en 2013 sur des thèmes pertinents pour le Groupe	G	2013
		Lancer de nouvelles initiatives pour renforcer le leadership des femmes au sein du Groupe	G	2013
		Renforcer les programmes d'accueil pour les nouvelles recrues dans toutes les régions avec une attention particulière portée à la diversité, à la non-discrimination et au Code d'éthique au travers de modules de formation en ligne et de programmes de formation dans les régions	G	2013

<sup>(1)</sup> Périmètre : C = Actifs commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès-Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

## 8. TABLES DE CONCORDANCE

## 8.1. Mesures de performance durable de l'EPRA

En 2012, Unibail-Rodamco a remporté le trophée EPRA Gold Award en obtenant le meilleur score pour sa parfaite conformité avec les bonnes pratiques de reporting EPRA Sustainability BPR (*Best Practices Recommendations*). Les indicateurs communiqués dans ce Rapport Annuel et de Développement Durable sont conformes aux Bonnes Pratiques de reporting de l'EPRA. La table ci-dessous atteste de cette parfaite conformité.

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué

N°	Indicateur	Type	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
<b>Mesures de la performance</b>						
3.1	Consommation totale d'énergie produite à partir d'électricité (kWh par an)	Principal	Quantité d'électricité provenant de sources indirectes renouvelables et non renouvelables	■	KPI : consommation énergétique (kWh)	73
		Complémentaire	Quantité d'énergie primaire requise pour produire l'électricité		KPI : mix énergétique (%)	76
3.2	Consommation totale d'énergie des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement (kWh par an)	Principal	Consommation des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement au point d'utilisation	■	KPI : consommation énergétique (kWh)	73
		Complémentaire	Énergie primaire requise pour produire le chauffage et le refroidissement		KPI : mix énergétique (%)	76
3.3	Consommation totale d'énergie produite à partir de carburants (kWh par an)	Principal	Carburants achetés et consommés au point d'utilisation	■	N/A	
		Complémentaire	Carburants produits ou vendus sur les sites		N/A	
3.4	Intensité énergétique du bâtiment (kWh/m <sup>2</sup> /an ou kWh/personne/an)	Principal	Énergie totale normalisée par l'application d'un dénominateur approprié	■	KPI : efficacité énergétique par mètre carré (kWh/m <sup>2</sup> /an)	74
					KPI : efficacité énergétique (kWh/visite [centre commercial] – occupant [bureaux] – m <sup>2</sup> DOP [centres d'exposition])/an)	74
3.5	Totalité des émissions directes de gaz à effet de serre (tonnes métriques de CO <sub>2</sub> e par an)	Principal	Émissions directes de gaz à effet de serre produits par les carburants brûlés sur le site, ainsi que la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur sur le site	■	KPI : émissions CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> e)	71
		Complémentaire	Émissions fugitives (c'est-à-dire les gaz réfrigérants) et émissions produites par le transport des matériaux, des produits et des déchets		En 2012 : des bilans carbone complets, incluant les fuites de fluides frigorigènes, ont été réalisés pour 3 centres commerciaux ; en 2013 le Groupe étendra son reporting interne des émissions de CO <sub>2</sub> en intégrant ce nouveau poste d'émissions	67-69
3.6	Totalité des émissions indirectes de gaz à effet de serre (tonnes métriques de CO <sub>2</sub> e par an)	Principal	Émissions indirectes de gaz à effet de serre provenant de la production, en dehors du site, d'électricité, de chaleur ou de vapeur achetée	■	KPI : émissions CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> e)	71
3.7	Intensité des gaz à effet de serre provenant de l'énergie des bâtiments (kg CO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an ou kg CO <sub>2</sub> e/personne/an)	Principal	Totalité des émissions de gaz à effet de serre normalisée par l'application d'un dénominateur approprié	■	KPI : intensité carbone par mètre carré (kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an)	72
					KPI : intensité carbone [g CO <sub>2</sub> /visite (centre commercial) – occupant (bureaux) – m <sup>2</sup> DOP (centres d'exposition)]/an	72
3.8	Quantité totale d'eau prélevée par source (m <sup>3</sup> par an)	Principal	Volume total d'eau prélevé de toutes les sources (notamment pour usage intermédiaire, et abstraction faite de l'eau de refroidissement)	■	KPI : consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	80
		Complémentaire	Sources d'eau (surface, souterraine, grise, noire, etc.)		KPI : répartition des consommations d'eau par source (%)	81
3.9	Intensité hydrique du bâtiment (litres/personne/jour ou m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an)	Principal	Consommation totale d'eau normalisée par l'application d'un dénominateur approprié	■	KPI : consommation d'eau par mètre carré (litre/m <sup>2</sup> /an)	81
					KPI : intensité hydrique (litre/visite [centre commercial]/an – m <sup>3</sup> /occupant [bureaux]/an)	81
3.10	Masse totale des déchets par mode de traitement (tonnes métriques par an)	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)	82
					KPI : répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes)	83

N°	Indicateur	Type	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
3.11	Proportion de déchets par mode de traitement (% de la totalité des déchets)	Principal	Quantité de déchets (dangereux et non dangereux) créés par l'activité de la société par mode de traitement (recyclage, compost, etc.)		KPI : pourcentage de déchets recyclés (%)	83
					KPI : répartition des déchets dangereux et non dangereux par mode de traitement (tonnes)	83
<b>Recommandations générales</b>						
4.1	Limites organisationnelles	Principal	Structure organisationnelle par type d'actif (filiales, associés, etc.) et baux financiers/opérationnels		Portefeuille	2-14
4.2	Limites – Rapports sur la consommation des propriétaires et des locataires	Principal	Consommation absolue (uniquement l'énergie et l'eau obtenues par le propriétaire)		KPI : consommation énergétique (kWh)	73
					KPI : consommation d'eau (m³)	80
4.3	Analyse - Normalisation	Principal	Mesures de performance relatives à l'intensité durable (dénominateurs : surface au sol gérée ou occupation)		Origine des dénominateurs : actifs inclus dans le périmètre de reporting en 2012 sur les KPI environnementaux (colonnes périmètre de reporting et intensité d'usage)	65
					Pour chaque KPI d'intensité : les dénominateurs employés sont logiques/conformes aux conseils de l'EPRA	63
4.4	Analyse – Démarche comparative pour la performance absolue en matière de développement durable	Principal	Définition du périmètre des éléments comparables		Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	63-66
					Pour chaque KPI : la colonne « Périmètre » désigne la couverture des éléments comparables	
4.5	Analyse – Analyse des segments (par type de propriété géographique)	Principal	Concordance avec la typologie de la propriété adoptée dans les rapports financiers		Zones géographiques et types de propriété cohérents avec la segmentation financière	
4.6	Analyse – Description narrative de la performance	Principal	Observations/explications sur la performance environnementale		Développement durable – Sections 1/2/3	51-85
					3. Environnement – 3.2. Certification environnementale des bâtiments	60-63
4.7	Emplacement des mesures de performance relatives au développement durable de l'EPRA dans le Rapport Annuel de la société	Principal	EPRA et les mesures environnementales contenues dans le rapport annuel		Table de concordance avec l'EPRA	101-102

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué

## 8.2. GRI G3.1 CRESS

**En 2012, pour la seconde année consécutive, le Groupe se conforme au niveau d'Application B+ du référentiel de reporting Global Rating Initiative (GRI3.1 CRESS, publié en 2011).** Le niveau B exige que toutes les informations relatives au Profil et au Management, ainsi que 20 indicateurs de la performance, soient publiés. Le « + » atteste de la vérification par un tiers indépendant (Ernst & Young), (pages 116-117).

Le tableau de concordance ci-dessous indique l'emplacement, dans le présent rapport, des informations définies comme obligatoires par la GRI et d'informations

complémentaires volontairement communiquées par le Groupe. La colonne « Communiqué » indique le niveau d'information fourni pour chaque indicateur. Les lettres N/A (non applicable) signifient que l'information ne s'applique pas à Unibail-Rodamco et ne mérite donc pas d'être communiquée.

Unibail-Rodamco déclare pleinement toutes les informations relatives au Profil (42) et à au Management (38).

34 indicateurs de performance sont totalement communiqués et 12 le sont partiellement.

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « **Rapport annuel et de développement durable** » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
<b>I Profil</b>				
<b>1 Stratégie et analyse</b>				
1.1	Déclaration du responsable principal de l'organisation	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Entretien avec le Président du Directoire	8-11
1.2	Description des principaux impacts, risques et possibilités	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Corporate	8-22
			Développement durable/Étude de matérialité	51-53
			Renseignements juridiques/Facteurs de risque	253-257
			Rapport du Président du Conseil de Surveillance/Dispositif de contrôle interne	265-270
<b>2 Profil organisationnel</b>				
2.1	Nom de l'organisation	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Profil	avant p2
			Renseignements juridiques/Renseignements de caractère général	213-214
2.2	Marques, produits ou services primaires	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Entretien avec le Président du Directoire	8-11
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Stratégie	24-34
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Opérations	35-53
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité	70-73
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation, notamment les principales divisions, les sociétés d'exploitation, les filiales et les coentreprises	■	Portefeuille	2-14
			Rapport de gestion et résultats 2012	16-49
2.4	Emplacement du siège de l'organisation	■	Renseignements juridiques/Renseignements de caractère général	213-214
2.5	Nombre de pays où opère l'organisation, et noms des pays où sont localisées des opérations majeures ou qui ont un rapport précis avec les problématiques de développement durable traitées dans ce rapport	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Profil	avant p2
			Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	63-66
2.6	Nature de la propriété et forme juridique	■	Renseignements juridiques/Renseignements de caractère général	213-214
2.7	Marchés desservis (notamment la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients/bénéficiaires)	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Profil	avant p2
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Stratégie	24-34
			Développement durable/Parties prenantes	86-89
2.8	Taille de l'organisation	■	Rapport de gestion et résultats 2012/Périmètre de consolidation	17
			Développement durable/Ressources humaines/Emploi et diversité	91-92
			Comptes consolidés	118-183
2.9	Modifications significatives, pendant la période couverte par le rapport, de la taille, la structure ou de l'appartenance	■	Portefeuille	2-14
			Rapport de gestion et résultats 2012	16-49
			Comptes consolidés	118-183
2.10	Prix reçus pendant la période couverte par le rapport	■	Développement durable/Prix et reconnaissance	55-56



■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « Rapport annuel et de développement durable » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
<b>3</b>	<b>Paramètres du rapport</b>			
<b>Profil du rapport</b>				
3.1	Période du rapport (par exemple : l'exercice financier/l'année civile) pour les informations fournies	■	Portefeuille Rapport de gestion et résultats 2012 Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux Comptes consolidés	2-14 16-49 63-66 118-183
3.2	Date du rapport antérieur le plus récent (le cas échéant)	■	Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	63-66
3.3	Cycle des rapports (annuel, biennuel, etc.)	■	Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	63-66
3.4	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	■	Responsables du document, de l'information financière et du contrôle des comptes	274-275
<b>Portée et limite du rapport</b>				
3.5	Processus de définition du contenu du rapport	■	Développement durable/Stratégie et organisation Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux Développement durable/Parties prenantes	51-56 63-66 86-89
3.6	Limite du rapport (par exemple pays, divisions, filiales, structures louées, coentreprises, fournisseurs). Voir le protocole relatif aux limites du GRI pour plus de détails	■	<b>Rapport annuel et de développement durable/Profil</b> Portefeuille Rapport de gestion et résultats 2012 Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	avant p2 2-14 16-49 63-66
3.7	Énoncer toutes les limitations précises de la portée ou la limite du rapport (voir le principe de l'exhaustivité pour une explication de la portée)	■	Portefeuille Rapport de gestion et résultats 2012 Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux Comptes consolidés	2-14 16-49 63-66 118-183
3.8	Base de reporting des coentreprises, filiales, structures louées, opérations sous-traitées et autres entités qui peuvent affecter de façon significative la comparabilité d'une période à l'autre ou entre les organisations	■	Portefeuille Rapport de gestion et résultats 2012 Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux Comptes consolidés	2-14 16-49 63-66 118-183
3.9	Techniques de mesure des données et bases des calculs, notamment les hypothèses et les techniques sous-tendant les estimations appliquées à la compilation des indicateurs et les autres informations contenues dans le rapport. Expliquer toutes les décisions de ne pas appliquer les protocoles relatifs aux indicateurs du GRI, ou d'en diverger de façon substantielle	■	Portefeuille Rapport de gestion et résultats 2012 Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux Comptes consolidés	2-14 16-49 63-66 118-183
3.10	Explication de l'effet de toute déclaration répétitive des informations fournies dans des rapports antérieurs, et les raisons de cette répétition (par exemple les fusions/acquisitions, la modification des années/périodes de base, la nature de l'activité, les méthodes de mesure)	■	Rapport de gestion et résultats 2012 Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux Comptes consolidés	16-49 63-66 118-183
3.11	Modifications significatives, par rapport aux périodes antérieures, apportées à la portée, à la limite ou aux méthodes de mesure contenues dans ce rapport	■	Rapport de gestion et résultats 2012 Développement durable/Méthodologie de reporting des résultats environnementaux Comptes consolidés	16-49 63-66 118-183
<b>Index du contenu du GRI</b>				
3.12	Tableau identifiant l'emplacement des normes des informations divulguées dans le rapport	■	Développement durable/Tables de concordance GRI et EPRA	101-111
<b>Assurance</b>				
3.13	Politique et pratique actuelle de la recherche d'une assurance extérieure pour le rapport	■	Développement durable/Audit et certification par un tiers indépendant Comptes consolidés Rapport du Président du Conseil de Surveillance	66 118-183 258-281

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « **Rapport annuel et de développement durable** » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
<b>4</b>	<b>Gouvernance, promesses et engagements</b>			
<b>Gouvernance</b>				
4.1	Structure de la gouvernance d'organisation, notamment les comités placés sous le corps supérieur de gouvernance chargé de tâches précises, comme l'élaboration de la stratégie ou la surveillance organisationnelle		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Entretien avec le Président du Conseil de Surveillance <b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Gouvernance d'entreprise et gestion des risques Développement durable/Stratégie et organisation Développement durable/Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques Renseignements juridiques/Directoire et Conseil de Surveillance Rapport du Président du Conseil de Surveillance	8-11 14-15 51-56 57-58 227-250 258-281
4.2	Indiquer si le Président du corps supérieur de gouvernance est aussi un Directeur		Renseignements juridiques/Directoire et Conseil de Surveillance Développement durable/Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	227-250 57-58
4.3	Pour les organisations ayant une structure de conseil unitaire, déclarer le nombre et le sexe des membres du Conseil supérieur de la gouvernance qui sont indépendants ou n'appartiennent pas à la direction		Unibail-Rodamco a deux conseils Renseignements juridiques/Directoire et Conseil de Surveillance Rapport du Président du Conseil de Surveillance	227-250 258-281
4.4	Mécanismes utilisés par les actionnaires et les employés pour faire des recommandations ou donner des orientations au corps supérieur de gouvernance		Renseignements juridiques/Renseignements de caractère général Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise	213-214 233-235
4.5	Lien entre la compensation des membres du corps supérieur de la gouvernance, des gestionnaires supérieurs et des Directeurs (notamment les modalités de départ) et la performance de l'organisation (notamment la performance sociale et environnementale)		Développement durable/Rémunération Renseignements juridiques/Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance Rapport du Président du Conseil de Surveillance/Rémunération du Directoire	94-95 235-249 235-248
4.6	Processus en place permettant au corps supérieur de la gouvernance de prévenir les conflits d'intérêt		Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise	233-235
4.7	Processus permettant de déterminer la répartition, les qualifications et l'expertise des membres du corps supérieur de la gouvernance et de ses comités, notamment toute considération relative au genre et aux autres indicateurs de la diversité		Développement durable/Emploi et diversité Renseignements juridiques/Directoire et Conseil de Surveillance Rapport du Président du Conseil de Surveillance	91-92 227-250 258-281
4.8	Énoncés, élaborés en interne, de la mission ou des valeurs, des codes de conduite et des principes relatifs à la performance économique, environnementale et sociale, ainsi que le statut de leur mise en œuvre		Développement durable/Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020 Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise Rapport du Président du Conseil de Surveillance	97-100 233-235 258-281
4.9	Procédures adoptées par le corps supérieur de la gouvernance pour superviser l'identification, par l'organisation, de la performance économique, environnementale et sociale, notamment les risques et les possibilités pertinents, et l'adhésion ou la conformité aux normes, Codes de conduite et principes mondialement acceptés		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Gouvernance d'entreprise et gestion des risques Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise Rapport du Président du Conseil de Surveillance	14-15 233-235 258-281
4.10	Processus suivis pour évaluer la performance du corps supérieur de la gouvernance lui-même, particulièrement sur les plans économique, environnemental et social		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Gouvernance d'entreprise et gestion des risques Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise Rapport du Président du Conseil de Surveillance	14-15 233-235 258-281
<b>Engagements externes</b>				
4.11	Expliquer si et comment les mesures ou le principe de précaution sont traités par l'organisation		Développement durable/Systèmes de management environnemental Développement durable/Changement climatique	58-60 66-78
4.12	Chartes, principes ou autres initiatives élaborés à l'extérieur dans les domaines économique, environnemental et social auxquels l'organisation souscrit ou qu'elle entérine		Une stratégie exhaustive (signataire du Pacte Mondial des Nations Unies) Développement durable/Participation à des organismes externes Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise Développement durable/Tables de concordance GRI et EPRA	53 55 233-235 101-111
4.13	Adhésions à des associations (par exemple : associations du secteur) ou aux organismes nationaux/internationaux de plaidoyer au sein desquels l'organisation : * a des sièges dans des corps de gouvernance ; * participe à des projets ou des comités ; * fournit un financement substantiel, au-delà des frais d'adhésion courants ; ou * auxquels elle adhère pour des raisons stratégiques.		Développement durable/Participation à des organismes externes	55

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « **Rapport annuel et de développement durable** » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
<b>Dialogue avec les parties prenantes</b>				
4.14	Lister les groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation entretient un dialogue	■	Développement durable/Parties prenantes	86-89
4.15	Base de l'identification et de la sélection des parties prenantes avec lesquelles le dialogue est engagé	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Entretien avec le Président du Directoire	8-11
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Locataires et visiteurs	74-75
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Employés	64-65
			Développement durable/Parties prenantes	86-89
4.16	Démarches suivies dans le dialogue avec les parties prenantes, notamment la fréquence du dialogue par type et groupe de parties prenantes	■	Développement durable/Participation à des organismes externes	55
			Développement durable/Parties prenantes	86-89
			Développement durable/Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020	97-100
4.17	Principales thématiques et préoccupations relevées en dialoguant avec les parties prenantes, et façon dont l'organisation a réagi à ces principales thématiques et préoccupations, notamment dans ses rapports	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Locataires et visiteurs	74-75
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Employés	64-65
			Développement durable/Parties prenantes	86-89
			Développement durable/Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020	97-100
<b>II Approche managériale</b>				
<b>Économie</b>				
EC	Performance économique	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Corporate	8-22
			Rapport de gestion et résultats 2012	16-49
			Comptes consolidés	118-183
EC	Présence sur le marché	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Profil	avant p2
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Stratégie d'entreprise et aperçu général de l'activité	24-34
EC	Impacts économiques indirects	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Employés	64-65
			Communautés et autorités locales	86
<b>Environnement</b>				
EN	Matériaux	■	Matériaux	78-79
EN	Énergie	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité	70-73
			Consommation d'énergie	72-73
EN	Eau	■	Utilisation des ressources – Eau	79-81
EN	Biodiversité	■	Utilisation des ressources – Biodiversité	84
EN	Émissions, effluents et déchets	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité	70-73
			Changement climatique	66-78
			Émissions de CO <sub>2</sub>	70-72
			Utilisation des ressources – Déchets	82-83
EN	Dégradation des sols, contamination et mesures correctives	■	Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	84-85
EN	Produits et services	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité	70-73
			Certification environnementale des bâtiments	60-63
EN	Respect des textes	■	Audit et certification par un tiers indépendant	66
			Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales et sur le niveau d'application GRI	116-117
EN	Transport	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité	70-73
			Transport	77-78
EN	Général	■	Stratégie et organisation	51-56
			Systèmes de management environnemental	58-60
			Développement durable	50-117
			Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020	97-100
<b>Pratiques en matière d'emploi et travail décent</b>				
LA	Emploi	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Employés	64-65
			Emploi et diversité	91-92

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « **Rapport annuel et de développement durable** » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
LA	Relations entre les travailleurs et la direction		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Employés	64-65
			Relations sociales	95
LA	Santé et sécurité au travail		Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	84-85
			Bien-être au travail	93-94
LA	Formation et éducation		Formation - Académie Unibail-Rodamco	92-93
			Objectifs long terme	100
LA	Diversité et égalité des chances		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Employés	64-65
			Emploi et diversité	91-92
LA	Rémunération égale des femmes et des hommes		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Employés	64-65
			Rémunération	94-95
<b>Droits de l'homme</b>				
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				
HR	Pratiques d'investissement et de passation des marchés		Conduite éthique	57-58
			<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57
HR	Non-discrimination		Conduite éthique	57-58
			Emploi et diversité	91-92
			Relations sociales	95
			<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57
HR	Liberté d'association et négociation collective		Relations sociales	95
HR	Travail des enfants		Conduite éthique	57-58
			Prestataires et sous-traitants	88-89
			Emploi et diversité	91-92
			Relations sociales	95
			<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57
HR	Prévention du travail forcé et obligatoire		Conduite éthique	57-58
			Prestataires et sous-traitants	88-89
			Emploi et diversité	91-92
			Relations sociales	95
HR	Pratiques de sécurité		<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57
			Conduite éthique	57-58
			Prestataires et sous-traitants	88-89
			Emploi et diversité	91-92
			Relations sociales	95
HR	Droits des populations indigènes		<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57
			Prestataires et sous-traitants	88-89
			Relations sociales	95
HR	Évaluation		Prestataires et sous-traitants	88-89
			Relations sociales	95
HR	Mesures correctives		Conduite éthique	57-58
			Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	84-85
			Mécénat d'entreprise	90
			Ressources humaines	90-96
			<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57
<b>Society</b>				
SO	Communautés locales		Communautés et autorités locales	86
SO	Corruption		Conduite éthique	57-58
			<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57
SO	Politique publique		Conduite éthique	57-58
			<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57
SO	Comportement anticoncurrentiel		Conduite éthique	57-58
			<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « Rapport annuel et de développement durable » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
SO	Respect des textes		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Gouvernance d'entreprise et management	14-15
			Conduite éthique	57-58
			Comité d'audit	233
			Rapport du Président du Conseil de Surveillance	258-281
<b>Responsabilité du fait des produits</b>				
PR	Santé et sécurité de la clientèle		Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	84-85
			Clients	86-87
PR	Labellisation des produits et services		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Energie et carbone, certification des bâtiments et connectivité	70-73
			Certification environnementale des bâtiments	60-63
PR	Communications marketing		Parties prenantes	86-89
			Objectifs long terme	100
PR	Vie privée de la clientèle		Parties prenantes/Clients	86-87
			Objectifs long terme	100
PR	Respect des textes		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Energie et carbone, certification des bâtiments et connectivité	70-73
			Certification environnementale des bâtiments	60-63
<b>III Indicateurs de performance</b>				
<b>Économie</b>				
<b>Performance économique</b>				
EC1	Valeur économique directe générée et distribuée, notamment les revenus, les frais de fonctionnement, la rémunération des employés, les dons et les autres investissements communautaires, les bénéfices non répartis, et les paiements versés aux apporteurs de capital et aux gouvernements		Informations relatives au mécénat d'entreprise	90
			KPI : recrutement	93
			KPI : rémunération	94
			KPI des comptes consolidés	118-183
			Comptes consolidés/Rémunération et avantages consentis au personnel	176-180
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation du fait du changement climatique		Informations relatives au changement climatique	66-78
			Renseignements juridiques/ Facteurs de risque	253-257
EC3	Couverture des obligations de l'organisation relatives au programme d'avantages sociaux		Rémunération	94-95
			Rémunération et avantages consentis au personnel	176-180
			Comptes consolidés/Plan d'intéressement et de participation	177
<b>177Présence sur le marché</b>				
EC7	Procédure de recrutement local et proportion du personnel de direction recrutée dans la communauté locale à des emplacements opérationnels à responsabilité		Description narrative des communautés et autorités locales	86
			<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Développement économique local et bien-être des communautés	66-69
			Description narrative des prestataires et des sous-traitants : gestion des achats	88-89
<b>Impacts économiques indirects</b>				
EC9	Comprendre et décrire l'ampleur des impacts économiques indirects significatifs		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Développement économique local et bien-être des communautés	66-69
<b>Environnement</b>				
<b>Énergie</b>				
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire		KPI : consommation énergétique (kWh)	73
			KPI : mix énergétique (%)	76
			KPI : production d'énergie renouvelable et émissions CO <sub>2</sub> économisées	76
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire		KPI : consommation énergétique (kWh)	73
			KPI : mix énergétique (%)	76
			KPI : production énergie renouvelable et émissions CO <sub>2</sub> économisées	76
CRE1	Intensité énergétique des bâtiments		KPI : efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les centres commerciaux, kWh/occupant/an pour les bureaux, kWh/m <sup>2</sup> JOP/an pour les congrès-expositions)	74
			KPI : efficacité énergétique par mètre carré (kWh/m <sup>2</sup> /an)	74
EN5	Énergie économisée grâce à la préservation des ressources et à l'efficacité énergétique		KPI : consommation énergétique (kWh)	73
			KPI : économies financières dues aux économies d'énergie (€)	74

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « Rapport annuel et de développement durable » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services issus d'énergies renouvelables ou à rendement amélioré, et réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives		Description narrative de la consommation d'énergie	72-73
			KPI : consommation énergétique (kWh)	73
			KPI : production d'énergie renouvelable et émissions CO <sub>2</sub> économisées	74
EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues		Description narrative de la consommation d'énergie	72-73
			KPI : consommation énergétique (kWh)	73
<b>Eau</b>				
EN8	Répartition de l'eau prélevée par source		KPI : consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	80
			KPI : répartition des consommations d'eau par source (%)	81
CRE2	Intensité hydrique des bâtiments		KPI : intensité hydrique (litre/visite/an pour les centres commerciaux, m <sup>3</sup> /occupant/an pour les bureaux)	81
			KPI : consommation d'eau par m <sup>2</sup> (litre/m <sup>2</sup> /an)	81
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée		KPI : répartition des consommations d'eau par source (%)	81
			Informations relatives à l'eau	79-81
<b>Biodiversité</b>				
EN13	Habitats protégés ou réhabilités		Aucun habitat n'a été protégé ni réhabilité en 2012	
EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité		Informations relatives à la biodiversité	84
<b>Émissions, effluents et déchets</b>				
EN16	Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids		KPI : émissions CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> e)	71
			KPI : teneur en carbone du mix énergétique (g CO <sub>2</sub> e/kWh)	75
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids		KPI : répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	77
CRE3	Intensité des émissions de gaz à effet de serre émanant des bâtiments		KPI : intensité carbone (g CO <sub>2</sub> e/visite/an pour les centres commerciaux, kg CO <sub>2</sub> e/occupant/an pour les bureaux, g CO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> JOP/an pour les congrès et les expositions)	72
			KPI : intensité carbone par mètre carré (kg CO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an)	72
CRE4	Intensité des émissions de gaz à effet de serre provenant des nouvelles activités de construction et de rénovation		En 2012, le Groupe a procédé à une simulation de l'intensité carbone pour les nouveaux projets sur un échantillon d'actifs. Ces initiatives ne sont pas encore étendues à l'ensemble du Groupe.	
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues		Description narrative des émissions de CO <sub>2</sub>	70
EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement		KPI : tonnage de déchets (tonnes)	82
			KPI : pourcentage de déchets recyclés (%)	83
			KPI : répartition des déchets dangereux et non dangereux par mode de traitement (tonnes)	83
			KPI : répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes)	83
CRE5	Terrains et autres actifs mis à niveau ou devant être mis à niveau pour l'usage actuel ou anticipé de la terre, en vertu des désignations officielles en vigueur		Description narrative sur pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	84-85
			KPI : Pollution et réhabilitation des sols	85
<b>Produits et services</b>				
EN26	Initiatives pour atténuer les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de cette atténuation de l'impact		<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Énergie et carbone, certification environnementale des bâtiments et connectivité	70-73
			Description narrative des systèmes de management environnemental	58-60
			Informations relatives au changement climatique	66-78
			Description narrative de la consommation d'énergie	72-73
			Informations relatives à la biodiversité	84
<b>Respect des textes</b>				
EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement		KPI : respect de la législation environnementale	85
EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matériaux utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel		KPI : accès aux transports publics (%)	77
			KPI : émissions de CO <sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO <sub>2</sub> e)	78

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « Rapport annuel et de développement durable » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
<b>Pratiques en matière d'emploi et travail décent</b>				
<b>Emploi</b>				
LA1	Main-d'œuvre totale par type d'emploi, contrat de travail et région, décomposée par sexe		KPI : effectif par pays	91
			KPI : effectif par activité	92
			KPI : effectif par âge	92
			KPI : effectif par sexe	92
			KPI : recrutement	93
LA2	Recrutement et taux de rotation du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique		KPI : recrutement	93
			Rotation du personnel	93
LA3	Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures		Informations relatives à la rémunération	94-95
			Rémunération et avantages consentis au personnel	176-180
<b>Relations entre les travailleurs et la direction</b>				
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective		Description narrative des relations de sociales	95
<b>Santé et sécurité au travail</b>				
LA7	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique et par sexe		KPI : absentéisme	94
CRE6	Pourcentage des activités officiellement conformes à un système de gestion des risques en matière de santé et de sécurité reconnu internationalement		Description narrative sur pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	84-85
<b>Formation et éducation</b>				
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle		Informations relatives à la rémunération	94-95
			KPI : formation	93
LA11	Programmes d'aménagement de compétences et d'apprentissage tout au long de la vie appuyant la continuité de l'emploi du personnel et l'aidant à gérer les fins de carrière		Informations relatives à la gestion de carrière	92
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques, par sexe		Informations relatives à la gestion de carrière	92
<b>Diversité et égalité des chances</b>				
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie professionnelle et selon le sexe, la tranche d'âge, l'appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité		KPI : effectif par pays	91
			KPI : effectif par activité	92
			KPI : effectif par âge	92
			KPI : effectif par sexe	92
			% de femmes tenant des postes de direction	91
			Renseignements juridiques/Composition du Directoire et du Conseil de Surveillance	227-232
LA14	Rapport de la rémunération totale des hommes et de celle des femmes par catégorie professionnelle et pour chaque zone d'activité majeure		KPI : rémunération	94
<b>Droits de l'homme</b>				
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				
<b>Pratiques d'investissement et de passation des marchés</b>				
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats significatifs d'investissement comportant des clauses incorporant les préoccupations relatives aux droits de l'homme, ou ayant fait l'objet d'un filtrage sur la base des droits de l'homme		Conduite éthique	57-58
			Description narrative des prestataires et des sous-traitants : Gestion de la chaîne logistique	88-89
			KPI : évaluation des prestataires	89
<b>Société</b>				
S09	Opérations ayant un potentiel significatif ou des répercussions défavorables sur les communautés locales		Informations relatives aux communautés et autorités locales	86
			Rapport annuel et de développement durable/Développement économique local et bien-être des communautés	66-69
S010	Mesures de prévention et d'atténuation mises en œuvre dans les opérations ayant un potentiel significatif ou des répercussions défavorables sur les communautés locales		Informations relatives aux communautés et autorités locales	86

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué ■ Non communiqué □ N/A - « **Rapport annuel et de développement durable** » : se référer à cette partie du rapport annuel

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
CRE7	Nombre de personnes déplacées volontairement ou involontairement et/ou réinstallées par exploitation, décomposé par projet	N/A	L'activité du Groupe n'a pas pour conséquence le déplacement de personnes, étant donné que les projets d'Unibail-Rodamco sont uniquement développés sur des terrains vierges ou des friches industrielles	
<b>Corruption</b>				
S02	Pourcentage et nombre total d'unités d'activité analysées pour évaluer les risques de corruption	■	<i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe Dispositif de contrôle interne	57 265-270
S03	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anticorruption de l'organisation	■	Description narrative sur la conduite éthique <i>Compliance book</i> et Code d'éthique du Groupe	57-58 57
<b>Politique publique</b>				
S05	Opinions relatives aux politiques publiques et participation à leur élaboration et aux efforts d'influence	■	Participation à des organismes externes	55
<b>Responsabilité du fait des produits</b>				
<b>Santé et sécurité de la clientèle</b>				
PR1	Échéances du cycle de vie auxquelles les impacts sanitaires et sécuritaires des produits et des services sont évalués aux fins d'amélioration, et pourcentage des grandes catégories de produits et services faisant l'objet de telles procédures	■	Gestion des risques et des crises Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement KPI : Carnet Hygiène Environnement	58 84-85 85
<b>Étiquetage des produits et services</b>				
PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information	■	Informations relatives aux matériaux	78-79
CRE8	Type et nombre de programmes de certification, de notation et de labellisation en matière de développement durable pour les nouvelles constructions, la gestion, l'occupation et la restructuration des bâtiments	■	<b>Rapport annuel et de développement durable</b> /Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité Certification environnementale des bâtiments	70-73 60-63
PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction	■	Description narrative du degré de satisfaction de la clientèle et des locataires	86-88



### 8.3. Grenelle 2, Article 225

#### Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale

L'audit des données environnementales et sociales d'Unibail-Rodamco est réalisé par un tiers indépendant. Cette pratique, débutée en 2009 par l'audit de l'indicateur d'intensité carbone (poursuivie en 2010 et 2011), a été étendue en 2011 à 10 autres indicateurs de performance et à 8 informations.

Tous les éléments communiqués dans le Rapport Annuel 2012 répondant aux 42 items de l'Article 225 de la loi de Grenelle ont été audités par un tiers indépendant et sont présentés dans la table de concordance ci-dessous.

**M** = matériel;  
**P** = potentiellement matériel.  
**N/A** = non applicable.  
« **Rapport annuel et de développement durable** » : se référer à cette partie du rapport annuel

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité
<b>I. Informations sociales</b>				
<b>I.A – Emploi</b>	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	<b>KPI</b> : Effectif par pays (effectif moyen annuel)	91	<b>M</b>
		<b>KPI</b> : Effectif par âge (effectif moyen annuel)	92	
		<b>KPI</b> : Effectif par sexe (effectif moyen annuel)	92	
<b>I.A – Emploi</b>	Embauches et licenciements	<b>KPI</b> : Recrutements (nouveaux collaborateurs/type de contrats)	93	<b>P</b>
		<b>KPI</b> : Départs (collaborateurs partis/motif)	93	
		<b>Mobilité</b> - Taux de rotation	93	
<b>I.A – Emploi</b>	Rémunérations et leur évolution	<b>Rémunération totale</b> (augmentation annuelle du salaire moyen à effectif constant primes comprises)	94	<b>P</b>
		<b>Rémunération variable</b> (primes au mérite et stock-options)	94	
		<b>KPI</b> : Rémunération	94	
<b>I.B – Organisation du Travail</b>	Organisation du temps de travail	<b>Bien-être au travail</b>	93-94	<b>P</b>
<b>I.B – Organisation du Travail</b>	Absentéisme	<b>KPI</b> : Absentéisme	94	<b>M</b>
<b>I.C – Relations sociales</b>	Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociations avec celui-ci)	<b>Relations sociales</b> – Principe de fonctionnement/ Présentation du comité d'entreprise européen	95	<b>P</b>
		<b>Relations sociales</b> – Nombre de réunions menées avec les CE et organisations syndicales	95	
<b>I.C – Relations sociales</b>	Bilan des accords collectifs	<b>KPI</b> : Conventions collectives	95	<b>P</b>
<b>I.D – Santé et Sécurité</b>	Conditions de santé et de sécurité au travail	<b>Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b>	84-85	<b>P</b>
		<b>Bien-être au travail</b>	93-94	
<b>I.D – Santé et Sécurité</b>	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	<b>N/A</b>	95	<b>N/A</b>
<b>I.D – Santé et Sécurité</b>	Accidents du travail : fréquence ; gravité ; maladies professionnelles	<b>KPI</b> : Absentéisme – Accident du travail : blessures – décès	94	<b>P</b>
<b>I.E – Formation</b>	Politiques mises en œuvre en matière de formation	<b>Ressources humaines</b> – Formation - Académie Unibail-Rodamco	92-93	<b>P</b>
<b>I.E – Formation</b>	Nombre total d'heures de formation	<b>KPI</b> : <b>Formation</b> (cumul de toutes les heures de formation suivies par les collaborateurs)	93	<b>M</b>
<b>I.F – Égalité de traitement</b>	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	<b>Emploi et diversité</b> – Participation au programme Board Women Partners	91	<b>P</b>
		<b>Emploi et diversité</b> – Part des femmes dans le management et le top management	91	
		<b>KPI</b> : Rémunération	94	
		<b>Emploi et diversité</b>	91-92	
<b>I.F – Égalité de traitement</b>	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	<b>Emploi et diversité</b> – Signature de la Charte de la diversité et de la charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.	91	<b>P</b>

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité
<b>I.F – Égalité de traitement</b>	Politique de lutte contre les discriminations	<b>Stratégie et organisation</b> – Formation – E-learning	54-55	<b>P</b>
		<b>Conduite Ethique</b>	57-58	
		<b>Emploi et diversité</b> – CV anonyme	91	
<b>I.G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	• au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	<b>N/A</b>		<b>N/A</b>
<b>I.G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	<b>Prestataires et sous-traitants</b> – Promotion des conventions fondamentales de l'OIT	89	<b>P</b>
		<b>Relations sociales</b> – Respect des conventions fondamentales de l'OIT	95	
<b>I.G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	<b>N/A</b>		<b>N/A</b>
<b>I.G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	• à l'abolition effective du travail des enfants	<b>N/A</b>		<b>N/A</b>
<b>II. Informations environnementales</b>				
<b>II.A – Politique Générale en matière environnementale</b>	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	<b>Stratégie et organisation</b> – Priorités	51-53	<b>M</b>
		<b>Gouvernance d'entreprise</b>	57	
		<b>Systèmes de management environnemental</b> – Nombre de régions ayant obtenu une certification du SME Sustainable Management Attitude (moins de 3 ans)	60	
		<b>KPI</b> : Certification environnementale des projets de développement	61	
		<b>KPI</b> : Certification environnementale des actifs existants	62-63	
		<b>Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020</b> - BREEAM « Very Good » – nouveaux projets supérieurs à 10 000 m <sup>2</sup>	97	
<b>II.A – Politique Générale en matière environnementale</b>	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	<b>Stratégie et organisation</b> – Formation – Sensibilisation au développement durable	55	<b>P</b>
		<b>Ressources humaines</b> – Formation – Indicateur de suivi sur l'offre de formation	92-93	
<b>II.A – Politique Générale en matière environnementale</b>	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	<b>Changement climatique</b> – <i>Due Diligence</i>	67	<b>P</b>
		<b>Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b> – Politique Groupe	84-85	
		<b>KPI</b> : Carnet Hygiène Environnement (%)	85	
<b>II.A – Politique Générale en matière environnementale</b>	Mesures de prévention/réduction/réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	<b>Changement climatique</b> – Politique de désamiantage Groupe	67	<b>P</b>
		<b>Utilisation des ressources</b> – Les déchets – Charte chantier à faible nuisance	82	
		<b>Prestataires et sous-traitants</b> – Avenant fascicule environnemental	89	
<b>II.A – Politique Générale en matière environnementale</b>	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (si l'information ne risque pas de causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours)	<b>Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b> – Absence de montant de provisions pour risques en matière d'environnement	85	<b>P</b>
<b>II.B – Pollution et gestion des déchets</b>	Mesures de prévention/recyclage/élimination des déchets	<b>Utilisation des ressources</b> – Les déchets – Politique et objectif Déchet	82	<b>P</b>
		<b>KPI</b> : Tonnage de déchets (tonnes)	82	
		<b>KPI</b> : Pourcentage de déchets recyclés (%)	83	
		<b>KPI</b> : Répartition des déchets dangereux et non dangereux par mode de traitement (tonnes)	83	
		<b>KPI</b> : Répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes)	83	
<b>II.B – Pollution et gestion des déchets</b>	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	<b>Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b> – ICPE (respect de la réglementation)	85	<b>P</b>
		<b>Utilisation des ressources</b> – Les déchets – Charte chantier à faible nuisance	82	

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité
<b>II.C – Utilisation durable des ressources</b>	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	<b>Utilisation des ressources</b> – L'eau – Simulation de l'exposition du portefeuille à la raréfaction de l'eau (WBSCD Global Water Tool)	79	<b>P</b>
		<b>KPI</b> : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	80	
		<b>KPI</b> : Répartition des consommations d'eau par source (%)	81	
		<b>KPI</b> : Intensité hydrique (litre/visite (centres commerciaux) – occupant (bureaux)/an)	81	
<b>II.C – Utilisation durable des ressources</b>	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	<b>Utilisation des ressources</b> – Les matériaux – Certification BREEAM inclut la sélection de matériaux.	78-79	<b>P</b>
		<b>Utilisation des ressources</b> – Les matériaux – Clauses contrats sous-traitants : origine matériaux certifiée et légale	78-79	
<b>II.C – Utilisation durable des ressources</b>	Consommation d'énergie	<b>Changement climatique</b> – Consommation d'énergie – Politique Groupe et assertions relatives aux mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	72-73	<b>M</b>
		<b>KPI</b> : Consommation énergétique (kWh)	73	
	Recours aux énergies renouvelables	<b>KPI</b> : Efficacité énergétique (kWh/visite (centres commerciaux) – m <sup>2</sup> JOP (centres de congrès-expositions) – occupant (bureaux)/an)	74	
		<b>KPI</b> : Efficacité énergétique par m <sup>2</sup> (kWh/m <sup>2</sup> /an – centres commerciaux & bureaux)	74	
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	<b>KPI</b> : Mix énergétique (%)	76	
		<b>Réalisation 2012 et objectifs 2013-2020</b> – Accroître l'efficacité énergétique des centres commerciaux	98	
<b>II.C – Utilisation durable des ressources</b>	Utilisation des sols	<b>Changement climatique</b> – <i>Due diligence</i>	67	<b>P</b>
		<b>Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b> – Politique de prévention des pollutions sur sites existants (dépollution) et acquisitions (due diligence)	84-85	
		<b>KPI</b> : Pollution et réhabilitation des sols	85	
<b>II.D – Changement climatique</b>	Rejets de gaz à effet de serre	<b>Méthodologie de reporting des résultats environnementaux</b> – Émissions de CO <sub>2</sub> – Politique du Groupe	63-66	<b>M</b>
		<b>Changement climatique</b> – Émissions de CO <sub>2</sub>	70-72	
		<b>KPI</b> : Émissions CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> e)	71	
		<b>KPI</b> : Intensité carbone (kgCO <sub>2</sub> /visite (centres commerciaux) – m <sup>2</sup> JOP (centres de congrès exposition) – occupant (bureaux) /an)	72	
		<b>KPI</b> : Intensité carbone par m <sup>2</sup> (kg CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> /an (centres commerciaux et bureaux))	72	
		<b>KPI</b> : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	77	
		<b>Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020</b> – Réduction de l'intensité carbone	98	
<b>II.D – Changement climatique</b>	Adaptation aux conséquences du changement climatique	<b>Changement climatique</b> – Critères d'évaluation intégrés aux processus d'acquisition	66-67	<b>P</b>
		<b>Changement climatique</b> – Analyse des impacts probables du changement climatique sur les actifs	66-67	
<b>II.E – Protection de la biodiversité</b>	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	<b>Utilisation des ressources</b> – Biodiversité – Présence d'un expert en écologie lors des certifications BREEAM	84	<b>P</b>
<b>III. Informations sociétales</b>				
<b>III.A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>	• en matière d'emploi et de développement régional	<b>Communautés et autorités locales</b>	86	<b>M</b>
		<b>Rapport annuel et de développement durable/ Développement économique local et bien-être des communautés</b>	66-69	
<b>III.A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>	• sur les populations riveraines ou locales	<b>Mécénat d'entreprise</b> – Total des dons	90	<b>P</b>
		<b>Mécénat d'entreprise</b> – Éducation à travers l'architecture	90	
		<b>Mécénat d'entreprise</b> – Social	90	

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité
<b>III.B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société</b>	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	<b>Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020</b> – Comités développement durable	97	<b>M</b>
		<b>KPI</b> : nombre de nouveaux baux verts (parties prenantes – locataires)	88	
		<b>Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020</b> – Bail vert	97	
<b>III.B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société</b>	Actions de partenariat ou de mécénat	<b>Mécénat d'entreprise</b> – Total des dons	90	<b>P</b>
		<b>Mécénat d'entreprise</b> – Éducation à travers l'architecture	90	
		<b>Mécénat d'entreprise</b> – Social	90	
<b>III.C – Sous-traitance et fournisseurs</b>	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.	<b>Prestataires et sous-traitants</b> – Inclusion de critères de développement durable	88-89	<b>M</b>
		<b>Prestataires et sous-traitants</b> –Avenant « fascicule environnemental »	88-89	
		<b>Prestataires et sous-traitants</b> – Critères environnementaux dans la grille d'évaluation des prestataires	88-89	
		<b>Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020</b> – Évaluation du respect des clauses environnementales par les prestataires	97	
		<b>KPI</b> : Évaluation des prestataires	89	
<b>III.C – Sous-traitance et fournisseurs</b>	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	<b>Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020</b> – Évaluation du respect des clauses environnementales par les prestataires	97	<b>M</b>
<b>III.D – Loyauté des pratiques</b>	Actions engagées pour prévenir la corruption	<b>Gouvernance d'entreprise</b> – Conduite Ethique	57-58	<b>M</b>
		<b>Stratégie et organisation</b> – Formation – E-learning	54-55	
		<b>Prestataires et sous-traitants</b>	88-89	
<b>III.D – Loyauté des pratiques</b>	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	<b>Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b>	84-85	<b>M</b>
		<b>KPI</b> : Carnet Hygiène Environnement	85	
		<b>Réalisations 2012 et objectifs 2013-2020</b> – Audit annuel de la maîtrise des risques sanitaires et sécurité	98	
<b>III.E – Actions engagées en faveur des Droits de l'Homme</b>	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	53	<b>P</b>

Légende

**M** = matériel **P** = potentiellement matériel **N/A** = non applicable« **Rapport annuel et de développement durable** » : se référer à cette partie du rapport annuel**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 pour 2009, 2010, 2011 et 2012 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 du portefeuille d'Unibail-Rodamco, les spécificités de certains actifs, les différences de systèmes de collecte de données et de périmètres entre les différents actifs.

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.

## 9. ATTESTATION DE PRÉSENCE ET RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES ET SUR LE NIVEAU D'APPLICATION GRI B+

À l'attention de la Direction Générale,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de vérificateur indépendant de la société Unibail-Rodamco SE, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 en application des dispositions de l'Article L.225-102-1 du Code de Commerce. Nous avons également vérifié que le rapport Développement Durable répondait aux exigences du niveau d'application B+ du cadre GRI 3.1 CRESS (*Construction and Real Estate Sector Supplement*).

### Responsabilité de la direction

Il appartient au directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'Article R. 225-105-1 du Code de Commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels environnemental et social utilisés (les « Référentiels ») par la société et dont un résumé figure en pages 63-65 et 90-91 du présent rapport annuel (la « Note méthodologique »).

### 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 la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du vérificateur indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'Article R. 225-105 du Code de Commerce et du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs

aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels retenus (Rapport d'assurance modérée).

### 1. Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes professionnelles applicables en France :

- Nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'Article R. 225-105-1 du Code de Commerce et reprise comme indiquées dans la table de concordance présentée en pages 112-115.
- Nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'Article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'Article L. 233-3 du Code de Commerce ; avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée en pages 63-65 et 90-91 du présent rapport.
- En cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des informations requises en application des dispositions de l'Article L.225-102-1 du Code de Commerce.

### 2. Rapport d'assurance modérée

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Nous avons également vérifié que les exigences du niveau d'application B+ du cadre GRI 3.1 CRESS (*Construction and Real Estate Sector*) ont été respectées.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, exhaustivité, neutralité, clarté et fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié l'application au sein du Groupe du processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des

Informations. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental ainsi que du compliance officer groupe.

- Nous avons sélectionné les informations consolidées à tester<sup>(1)</sup> et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du Groupe ainsi que de ses engagements sociétaux.
- Concernant les informations quantitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes :
  - au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations ;
  - au niveau des sites que nous avons sélectionnés<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :
    - mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures ;
    - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 56 % des effectifs et entre 15 et 27 % des informations quantitatives environnementales testées.

- Concernant les informations qualitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes, nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour corroborer ces informations et apprécier leur sincérité. Concernant le thème de la loyauté des pratiques, les entretiens ont été conduits uniquement au niveau de l'entité consolidante.
- Pour les autres informations consolidées publiées, nous avons apprécié leur sincérité et leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société et, le cas échéant, par des entretiens ou la consultation de sources documentaires.
- Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

Paris-La Défense, le 14 mars 2013

Le Vérificateur indépendant  
Ernst & Young et Associés  
Département Développement Durable

Eric Duvaud

## Commentaires sur les Référentiels et Informations

- Le Référentiel, notamment pour les Informations environnementales et sociétales, a été mis à jour à partir des recommandations issues de la vérification 2011, d'une analyse renouvelée de la matérialité dans le cadre de l'Article 225 et de nouveaux objectifs définis pour la période 2012-2020, alignés avec les conclusions de l'étude de matérialité.
- Les indicateurs d'efficacité énergétique reflètent les enjeux énergétiques des bâtiments tels que définis au niveau sectoriel par l'EPRA (European Public Real Estate Association). Cependant, la méthode de calcul de l'évolution des Indicateurs d'efficacité énergétique et intensité carbone, fondée sur un cumul d'évolutions annuelles, a pour effet de cumuler aussi les incertitudes annuelles, pouvant ainsi atteindre des niveaux d'incertitudes élevés à long terme.
- Le Groupe applique un facteur d'émission de gaz à effet de serre lié à la consommation d'électricité nul dès lors qu'un contrat de fourniture d'électricité « verte » existe. Ces achats d'électricité verte influencent de manière significative la baisse des émissions et de l'intensité carbone.
- Les informations relatives aux achats responsables sont limitées aux prestataires de maintenance, de sécurité et de nettoyage.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel et aux dispositions de l'Article L.225-102-1 du Code de Commerce.

Nous attestons, en outre, que le rapport Développement Durable de la société Unibail-Rodamco satisfait aux exigences du niveau d'application B+ du cadre GRI 3.1 CRESS, ainsi qu'il est indiqué dans l'auto-déclaration du Groupe.

<sup>(1)</sup> • **Informations sociales et sociétales** : l'effectif total et la répartition des salariés par zone géographique, l'absentéisme, le nombre total d'heures de formation, l'impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional, les conditions du dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux, la sous-traitance et les fournisseurs, la loyauté des pratiques ;

• **Informations environnementales** : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et les démarches de certification en matière d'environnement, la consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique, les rejets de gaz à effet de serre.

<sup>(2)</sup> Arkadia (centre commercial - Pologne), La Vaguada (centre commercial - Espagne), La Part Dieu (centre commercial - France), Tour Ariane (Bureaux - France), Paris Nord Villepinte (centre de congrès-exposition - France).

# Comptes consolidés

## au 31 décembre 2012

---

1.	<i>Comptes consolidés au 31 décembre 2012</i>	<b>119</b>
	État du résultat global consolidé	<b>119</b>
	État de situation financière consolidée	<b>120</b>
	État des flux de trésorerie consolidés	<b>121</b>
	État de variation des capitaux propres consolidés	<b>122</b>
	Évolution du nombre d'actions composant le capital	<b>123</b>
2.	<i>Notes annexes aux comptes consolidés</i>	<b>123</b>
	2.1. Principes comptables et méthodes de consolidation	<b>123</b>
	2.2. Information sectorielle	<b>133</b>
	2.3. Périmètre de consolidation	<b>139</b>
	2.4. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices	<b>145</b>
	2.5. Notes et commentaires	<b>150</b>
	2.6. Instruments financiers	<b>168</b>
	2.7. Gestion du risque de capital	<b>173</b>
	2.8. Engagements de financement et de garanties	<b>174</b>
	2.9. Rémunération et avantages consentis au personnel	<b>176</b>
	2.10. Transactions avec les parties liées	<b>180</b>
	2.11. Relations avec les Commissaires aux Comptes	<b>181</b>
	2.12. Événements postérieurs à la clôture	<b>182</b>
3.	<i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</i>	<b>183</b>

## 1. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012

## État du résultat global consolidé

État du résultat global consolidé – Présentation normée EPRA <sup>(1)</sup> (M€)	Notes	2012	2011
Revenus locatifs <sup>(2)</sup>	21	1 548,3	1 468,1
Charges du foncier	22	(20,7)	(17,6)
Charges locatives non récupérées	23	(20,5)	(13,8)
Charges sur immeubles <sup>(2)</sup>	24	(189,5)	(174,7)
<b>Loyers nets</b>		<b>1 317,6</b>	<b>1 262,0</b>
Frais de structure <sup>(3)</sup>		(82,9)	(84,4)
Frais de développement		(4,5)	(5,2)
Amortissements des biens d'exploitation		(2,3)	(2,3)
<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>25</b>	<b>(89,7)</b>	<b>(91,9)</b>
<b>Coûts d'acquisition et coûts liés</b>	<b>26</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(2,9)</b>
Revenus des autres activités		177,1	165,8
Autres dépenses		(120,5)	(123,4)
<b>Résultat des autres activités</b>	<b>27</b>	<b>56,6</b>	<b>42,4</b>
Revenus des cessions d'actifs de placement		615,3	772,6
Valeur comptable des actifs cédés		(598,6)	(736,5)
<b>Résultat des cessions d'actifs</b>	<b>28</b>	<b>16,6</b>	<b>36,1</b>
Revenus des cessions de sociétés		90,4	378,1
Valeur comptable des titres cédés		(90,4)	(342,0)
<b>Résultat des cessions de sociétés</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>36,1</b>
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		1 490,9	1 022,9
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(287,7)	(193,7)
<b>Solde net des ajustements de valeurs</b>	<b>30</b>	<b>1 203,2</b>	<b>829,2</b>
Dépréciation d'écart d'acquisition positif		(2,0)	-
<b>Résultat opérationnel net</b>		<b>2 495,8</b>	<b>2 111,0</b>
Résultat des sociétés non consolidées		7,1	9,9
Produits financiers		93,6	81,9
Charges financières		(422,1)	(383,0)
Coût de l'endettement financier net	31	(328,6)	(301,1)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	14	(230,4)	43,4
Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes	32	(219,3)	(234,0)
Actualisation des dettes	33	0,5	(0,5)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	34	79,9	4,2
Intérêts sur créances	34	15,4	6,0
<b>Résultat net avant impôts</b>		<b>1 820,4</b>	<b>1 638,8</b>
Impôt sur les sociétés	35	(136,0)	(120,9)
<b>Résultat net de la période</b>		<b>1 684,4</b>	<b>1 517,9</b>
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle <sup>(3)</sup>	36	225,7	193,3
<b>Résultat net de la période – Part des Propriétaires de la société-mère<sup>(3)</sup></b>		<b>1 458,6</b>	<b>1 324,6</b>
Nombre moyen d'actions non dilué		92 358 483	91 850 947
Résultat net global – Part des Propriétaires de la société-mère		1 458,6	1 324,6
<b>Résultat net de la période – Part des Propriétaires de la société-mère/action (en euros)</b>		<b>15,79</b>	<b>14,42</b>
Résultat net global retraité – Part des Propriétaires de la société-mère <sup>(4)</sup>		1 638,0	1 281,2
Nombre moyen d'actions dilué		93 105 153	93 291 418
<b>Résultat net de la période – Part des Propriétaires de la société-mère dilué/action (en euros)</b>		<b>17,59</b>	<b>13,73</b>

État du résultat global (M€)	Notes	2012	2011
<b>Résultat net de la période</b>		<b>1 684,4</b>	<b>1 517,9</b>
Ecart de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères		19,3	21,9
Gain/perte sur couverture d'investissement net		29,7	(14,4)
Couverture de flux de trésorerie		(4,0)	1,4
Avantages accordés au personnel <sup>(3)</sup>		(8,1)	3,2
Réévaluation des titres disponibles à la vente		5,2	4,3
<b>Autres éléments du résultat global<sup>(5)</sup></b>	<b>37</b>	<b>42,1</b>	<b>16,3</b>
<b>Résultat net global</b>		<b>1 726,5</b>	<b>1 534,2</b>
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle		225,4	193,4
<b>Résultat net global – Part des Propriétaires de la société-mère</b>		<b>1 501,0</b>	<b>1 340,9</b>

<sup>(1)</sup> Présentation conforme aux recommandations de l'European Public Real Estate Association.

<sup>(2)</sup> En 2012, les honoraires de gestion immobilières facturés aux locataires sont comptabilisés en revenus locatifs bruts. Les données en 2011 ont été retraitées en conséquence.

<sup>(3)</sup> En 2012, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation la norme IAS 19 Révisée (« Avantages du personnel »). L'année 2011 a été retraitée en conséquence. 3,2 millions d'euros ont été reclassés de « Résultat consolidé » à « Réserves consolidées ».

<sup>(4)</sup> Le résultat net de la période est retraité de la juste valeur des ORNANes (cf. section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation » § 2.1.13).

<sup>(5)</sup> Les autres éléments du résultat global peuvent être recyclés à tout moment dans le résultat net de la période.



## État de situation financière consolidée

(M€)	Notes	31/12/2012	31/12/2011
<b>Actifs non courants</b>		<b>28 797,5</b>	<b>25 426,1</b>
<b>Immeubles de placement</b>	<b>1</b>	<b>26 658,3</b>	<b>24 055,9</b>
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>		25 912,8	23 419,1
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>		745,6	636,8
Actifs corporels	2	200,4	198,4
Écarts d'acquisition	3	269,4	296,8
Actifs incorporels	4	206,1	211,3
Prêts et créances	5	127,0	244,5
Actifs financiers <sup>(1)</sup>	6	77,0	8,8
Titres disponibles à la vente	7	118,1	113,0
Impôts différés actifs	16	5,0	6,0
Dérivés à la juste valeur	15	182,6	84,9
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	8	953,5	206,6
<b>Actifs courants</b>		<b>773,6</b>	<b>977,2</b>
<b>Immeubles sous promesse ou mandat de vente</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>221,5</b>
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>10</b>	<b>278,5</b>	<b>282,5</b>
Activité de foncière		238,3	257,4
Autres activités		40,2	25,1
<b>Autres créances</b>	<b>11</b>	<b>429,7</b>	<b>390,9</b>
Créances fiscales		167,0	179,3
Créances sur désinvestissement		-	3,4
Autres créances		200,8	155,1
Charges constatées d'avance		61,9	53,1
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>12</b>	<b>65,3</b>	<b>82,3</b>
Titres monétaires disponibles à la vente		2,2	2,3
Disponibilités		63,1	80,0
<b>Total Actifs</b>		<b>29 571,1</b>	<b>26 403,3</b>
<b>Capitaux propres (Part des Propriétaires de la société-mère)</b>		<b>12 902,5</b>	<b>11 636,1</b>
Capital		474,5	459,0
Primes d'émission		5 838,2	5 712,0
Obligations Remboursables en Actions (ORA)		1,4	1,4
Réserves consolidées <sup>(2)</sup>		5 112,3	4 166,5
Réserves de couverture et de change		17,6	(27,4)
Résultat consolidé <sup>(2)</sup>		1 458,6	1 324,6
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>1 583,1</b>	<b>1 419,4</b>
<b>Total capitaux propres</b>		<b>14 485,6</b>	<b>13 055,5</b>
<b>Passif non courant</b>		<b>11 723,9</b>	<b>10 127,0</b>
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	13	-	10,7
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	14	794,7	738,5
Part non courante des emprunts et dettes financières	14	8 774,8	7 571,4
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location financière	14	121,3	120,8
Dérivés à la juste valeur	15	625,3	369,8
Impôts différés passifs	16	1 016,0	965,3
Provisions long terme	17	30,2	28,3
Provisions pour engagement de retraite	17	20,0	10,9
Dépôts et cautionnements reçus		192,2	182,1
Dettes fiscales	20	14,5	-
Dettes sur investissements	18	134,7	129,3
<b>Passif courant</b>		<b>3 361,6</b>	<b>3 220,8</b>
<b>Dettes fournisseurs et autres dettes</b>	<b>19</b>	<b>965,5</b>	<b>759,1</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		127,0	117,3
Dettes sur immobilisations	18	400,0	280,8
Autres dettes d'exploitation		274,0	180,8
Autres dettes		164,5	180,2
<b>Part courante des emprunts et dettes financières</b>	<b>14</b>	<b>2 225,6</b>	<b>2 309,2</b>
<b>Part courante des emprunts liés à des contrats de location financière</b>	<b>14</b>	<b>2,6</b>	<b>4,6</b>
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>20</b>	<b>146,4</b>	<b>122,2</b>
<b>Provisions court terme</b>	<b>17</b>	<b>21,5</b>	<b>25,7</b>
<b>Total capitaux propres et passifs</b>		<b>29 571,1</b>	<b>26 403,3</b>

<sup>(1)</sup> Les prêts et créances ont été retraités en 2011 de sorte à faire apparaître les titres dans la ligne « Actifs financiers ».

<sup>(2)</sup> En 2012, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation la norme IAS 19 Révisée (« Avantages du personnel »). L'année 2011 a été retraitée en conséquence. 3,2 millions d'euros ont été reclassés de « Résultat consolidé » à « Réserves consolidées ».

## État des flux de trésorerie consolidés

(M€)	Notes	2012	2011
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Résultat net <sup>(1)</sup>		1 684,4	1 517,9
Amortissements et provisions <sup>(1)</sup>		16,1	21,4
Variations de valeur sur les immeubles		(1 203,2)	(829,2)
Variations de valeur sur les instruments financiers		449,7	190,7
Produits/charges d'actualisation		(0,5)	0,5
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		7,1	6,9
Autres produits et charges calculés		-	0,3
Plus et moins-values sur cessions de filiales consolidées		-	(36,1)
Plus et moins-values sur cessions d'actifs <sup>(2)</sup>		(17,6)	(35,2)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		(79,9)	(4,2)
Intérêts sur créances		(15,4)	(6,0)
Dividendes de sociétés non consolidées		(7,3)	(9,9)
Coût de l'endettement financier net		328,6	301,1
Charge d'impôt		136,0	120,9
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et de l'impôt</b>		<b>1 297,9</b>	<b>1 239,1</b>
Intérêts sur créances		14,8	6,0
Dividendes et remontées de résultat de sociétés non consolidées ou mises en équivalence		17,3	7,8
Impôt versé	38	(33,2)	(17,2)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		34,5	(16,6)
<b>Total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>1 331,3</b>	<b>1 219,0</b>
<b>Flux de trésorerie des activités d'investissement</b>			
<b>Secteur des activités de foncière</b>			
Acquisitions de filiales consolidées	39	(481,9)	(357,1)
Décassements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	40	(1 362,1)	(1 245,6)
Paiement de l' <i>exit tax</i>		(8,6)	(0,5)
Remboursement de financement immobilier		8,3	1,0
Nouveau financement immobilier	41	(63,7)	(1,3)
Cessions de filiales consolidées	39	155,1	503,4
Cessions d'immeubles de placement	42	255,5	834,6
<b>Secteurs crédit-bail et crédit court terme</b>		<b>0,3</b>	<b>(0,1)</b>
Remboursement des prêts en crédit-bail		0,3	(0,1)
<b>Investissements financiers</b>		<b>21,1</b>	<b>(105,5)</b>
Acquisitions d'immobilisations financières		(4,9)	(108,6)
Cessions d'immobilisations financières		25,6	3,0
Variation d'immobilisations financières		0,4	-
<b>Total des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>(1 476,1)</b>	<b>(371,2)</b>
<b>Flux de trésorerie des activités de financement</b>			
Augmentation de capital de la société-mère		131,6	19,3
Variation de capital de société détenant des actionnaires minoritaires		(0,5)	7,5
Distribution aux actionnaires de la société-mère	43	(735,4)	(735,2)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(9,8)	(3,1)
Acquisitions d'actions propres		-	(17,3)
Nouveaux emprunts et dettes financières	44	4 077,8	2 758,2
Remboursements emprunts et dettes financières	44	(2 983,7)	(2 410,7)
Produits financiers	45	95,7	82,3
Charges financières	45	(376,1)	(386,1)
Autres flux liés aux opérations de financement		(71,3)	(159,0)
<b>Total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		<b>128,4</b>	<b>(844,0)</b>
<b>Variation des liquidités et équivalents au cours de la période</b>		<b>(16,5)</b>	<b>3,8</b>
Trésorerie à l'ouverture		73,5	70,9
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie		(0,7)	(1,2)
<b>Trésorerie à la clôture <sup>(3)</sup></b>	<b>46</b>	<b>56,3</b>	<b>73,5</b>

<sup>(1)</sup> En 2012, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation la norme IAS 19 Révisée (« Avantages du personnel »). L'année 2011 a été retraitée en conséquence. 3,2 millions d'euros ont été reclassés de « Résultat consolidé » à « Réserves consolidées ».

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> La trésorerie correspond aux comptes bancaires et aux comptes courants à durée de moins de trois mois, après déduction des découverts bancaires.

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 entre différents états.

## État de variation des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital	Primes d'émission	Obligations Remboursables en Actions (ORA)	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Réserves de couverture et de change <sup>(1)</sup>	Total part des Propriétaires de la Société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
<b>Capitaux Propres au 31 décembre 2010</b>	<b>458,7</b>	<b>5 948,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2 465,1</b>	<b>2 187,6</b>	<b>(36,2)</b>	<b>11 025,2</b>	<b>1 345,4</b>	<b>12 370,6</b>
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 324,6	-	1 324,6	193,3	1 517,9
Autres éléments du résultat global	-	-	-	7,5	-	8,8	16,3	0,1	16,4
<b>Résultat net global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7,5</b>	<b>1 324,6</b>	<b>8,8</b>	<b>1 340,9</b>	<b>193,4</b>	<b>1 534,3</b>
Affectation du résultat	-	-	-	2 187,6	(2 187,6)	-	-	(66,2)	(66,2)
Dividendes afférents à 2010	-	(237,7)	-	(497,5)	-	-	(735,2)	-	(735,2)
Options de souscription d'actions et PEE	0,9	18,3	-	-	-	-	19,2	-	19,2
Conversion d'ORA	-	-	(0,4)	-	-	-	(0,4)	-	(0,4)
Annulation des actions propres	(0,7)	(16,7)	-	-	-	-	(17,4)	-	(17,4)
Coût des paiements en actions	-	-	-	6,9	-	-	6,9	-	6,9
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(3,0)	-	-	(3,0)	(53,2)	(56,2)
<b>Capitaux Propres au 31 décembre 2011</b>	<b>459,0</b>	<b>5 712,0</b>	<b>1,4</b>	<b>4 166,5</b>	<b>1 324,6</b>	<b>(27,4)</b>	<b>11 636,1</b>	<b>1 419,4</b>	<b>13 055,5</b>
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 458,6	-	1 458,6	225,7	1 684,3
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(2,6)	-	45,0	42,4	(0,3)	42,1
<b>Résultat net global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2,6)</b>	<b>1 458,6</b>	<b>45,0</b>	<b>1 501,0</b>	<b>225,4</b>	<b>1 726,4</b>
Affectation du résultat	-	-	-	1 324,6	(1 324,6)	-	-	(60,1)	(60,1)
Dividendes afférents à 2011	-	-	-	(735,4)	-	-	(735,4)	-	(735,4)
Options de souscription d'actions et PEE	5,5	126,2	-	-	-	-	131,6	-	131,6
Conversion de l'ORNANE <sup>(2)</sup>	10,1	-	-	352,0	-	-	362,1	-	362,1
Coût des paiements en actions	-	-	-	7,1	-	-	7,1	-	7,1
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	-	-	-	-	(1,6)	(1,6)
<b>Capitaux Propres au 31 décembre 2012</b>	<b>474,5</b>	<b>5 838,2</b>	<b>1,4</b>	<b>5 112,3</b>	<b>1 458,6</b>	<b>17,6</b>	<b>12 902,5</b>	<b>1 583,1</b>	<b>14 485,6</b>

<sup>(1)</sup> La réserve de change est utilisée pour comptabiliser les différences de change liées à la conversion d'états financiers de filiales étrangères. Elle est aussi utilisée pour enregistrer l'effet de la couverture d'investissement net des opérations à l'étranger.

<sup>(2)</sup> Les ORNANEs mises en place en 2009 ont été quasiment toutes converties en 2012.

**Évolution du nombre d'actions composant le capital**

	Nombre d'actions
<b>Au 01/01/2011</b>	<b>91 745 924</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	28 766
Levées d'options	169 463
Obligations Remboursables en Actions	1 881
Conversion des ORNANes	5
Rachat d'actions propres	(139 150)
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>91 806 889</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	41 077
Levées d'options	1 030 572
Obligations Remboursables en Actions	435
Conversion des ORNANes	2 013 007
<b>Au 31/12/2012</b>	<b>94 891 980</b>

**Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE détenus par des tiers et faisant l'objet de nantissements**

Au 31 décembre 2012, 334 075 titres inscrits au nominatif administré sont nantis et aucun titre inscrit au nominatif pur n'est nanti.

**2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

Le 30 janvier 2013, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco SE clos le 31 décembre 2012.

Ces comptes seront soumis pour approbation à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 25 avril 2013.

**2.1. Principes comptables et méthodes de consolidation**

En application du Règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, le Groupe Unibail-Rodamco a établi les comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 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](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

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 2011, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations suivantes d'application obligatoire pour le Groupe :

- amendement à IFRS 7 : Instruments financiers – Informations à fournir ;
- amendement à IAS 12 : Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents.

Ces normes, amendements et interprétations n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

En 2012, le Groupe a opté pour une application anticipée de la norme IAS 19 Révisée (« Avantages du personnel »). Les pertes et profits actuariels sont dorénavant comptabilisés en « Autres éléments du résultat global » au lieu du résultat net de la période. L'impact dans les comptes consolidés au 31 décembre 2012 s'élève à -8,1 millions d'euros dans les « Autres éléments du résultat global ». De plus, les comptes de 2011 ont été retraités et un gain actuariel de 3,2 millions d'euros a été reclassé de « Résultat consolidé » à « Réserves consolidées ».

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union Européenne au 31 décembre 2012, mais avec une date effective ultérieure d'application, et n'ont pas été appliqués par anticipation :

- IFRS 10 : États financiers consolidés ;
- IFRS 11 : Accords conjoints ;
- IFRS 12 : Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ;
- IFRS 13 : Évaluation de la juste valeur ;
- IAS 28 : Participation dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- Amendement à IAS 1 : Présentation des postes des autres éléments du résultat global ;
- Amendement à IFRS 7 : Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers ;
- Amendement à IAS 32 : Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers.

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces textes sur les comptes consolidés du Groupe est en cours.

Le Groupe pourrait opter en 2013 pour une application anticipée des nouvelles normes IFRS 10-11-12. Au regard de ces normes, et en particulier de la nouvelle définition de la notion de contrôle, une analyse a été effectuée. Le Groupe ne prévoit pas de modification significative du périmètre de consolidation, à l'exception des sociétés en contrôle conjoint. L'application des normes IFRS 10 et 11 conduirait à consolider par mise en équivalence 26 sociétés actuellement consolidées en intégration proportionnelle.

L'impact sur les loyers nets serait de -48,7 millions d'euros et sur le portefeuille d'immeubles de placement de -1 200,5 millions d'euros. Le changement de méthode de consolidation (de méthode proportionnelle à mise en équivalence) n'aurait pas d'impact sur le résultat net – Part des propriétaires de la société-mère.

Les textes suivants publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union Européenne :

- améliorations annuelles des IFRS (cycle 2009-2011), qui incluent des amendements aux normes suivantes :
  - IAS 1 : Présentation des états financiers,
  - IAS 16 : Immobilisations corporelles,
  - IAS 32 : Instruments financiers – présentation ;
- dispositions transitoires (amendements aux IFRS 10, 11, 12) ;
- entités d'investissement (amendements aux IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27) ;
- IFRS 9 : Instruments financiers.

### 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 des immobilisations incorporelles.

Les estimations les plus importantes sont indiquées dans les notes annexes aux états financiers consolidés : pour l'évaluation des immeubles de placement dans la section 2.1 § 2.1.5 « Méthodes d'évaluation des actifs » et en section 2.5 note 1 « Immeubles de placement », pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles, respectivement en section 2.1 § 2.1.3 « Regroupements d'entreprises » et § 2.1.5 « Méthodes d'évaluation des actifs » et enfin, sur l'évaluation en juste valeur des instruments financiers, en section 2.5 note 15 « 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.

Les états de synthèse portent sur les comptes établis selon les normes IFRS au 31 décembre 2012 et 31 décembre 2011.

### 2.1.1. Options utilisées dans le cadre de la norme IFRS 1

Dans le cadre de la première application du référentiel IFRS, la norme IFRS 1 prévoit des exemptions de certaines dispositions d'autres normes IFRS. Ces dérogations sont d'application facultative.

Elles portent notamment sur les regroupements d'entreprises, pour lesquels un premier adoptant peut décider de ne pas appliquer rétrospectivement la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » à des regroupements d'entreprises qui sont intervenus avant la date de transition aux IFRS. Cette option a été retenue par Unibail-Rodamco.

Unibail-Rodamco n'a pas retenu les autres options prévues par la norme IFRS 1.

### 2.1.2. 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.

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé :

- Contrôle exclusif : consolidation par intégration globale. Le contrôle est présumé lorsqu'Unibail-Rodamco détient directement ou indirectement un pourcentage de contrôle supérieur à 50 %, sauf s'il est clairement démontré que cette détention ne permet pas le contrôle. Il existe aussi si la société-mère, détenant la moitié ou moins des droits de vote d'une entreprise, dispose du pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entreprise et de nommer ou de révoquer la majorité des membres du Conseil d'Administration ou de l'organe de décision équivalent.
- Contrôle conjoint : consolidation par intégration proportionnelle. Il se justifie par le partage, en vertu d'un accord contractuel, du contrôle d'une activité économique. Il nécessite l'accord unanime des associés pour les décisions opérationnelles, stratégiques et financières.
- Influence notable : consolidation par mise en équivalence. L'influence notable se détermine par le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle de l'entreprise détenue, sans toutefois exercer un contrôle 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.

Les comptes consolidés sont établis à partir des comptes individuels de Unibail-Rodamco SE intégrant toutes les filiales significatives contrôlées par celle-ci. Les filiales arrêtant leurs comptes en cours d'année avec un décalage de plus de trois mois par rapport à Unibail-Rodamco établissent une situation intermédiaire au 31 décembre, leurs résultats étant déterminés sur une base de douze mois.

### 2.1.3. Regroupements d'entreprises

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'entreprise, 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. Le Groupe poursuit l'évaluation des participations ne donnant pas le contrôle à la part proportionnelle des actifs nets identifiables de la société acquise.

Les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charges.

Pour les sociétés consolidées 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, les éléments de hors bilan et les passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation initiale de ces éléments, ainsi que leur correction éventuelle en cas d'informations nouvelles, peuvent intervenir dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, l'acquéreur doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise, à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabiliser l'éventuel profit ou perte en résultat.

Toute contrepartie éventuelle devant être transférée par l'acquéreur est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de juste valeur de toute contrepartie éventuelle comptabilisée au passif seront enregistrées en résultat.

#### Écart d'acquisition

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. L'éventuelle dépréciation de cet écart d'acquisition est calculée selon les montants d'optimisation fiscale existant effectivement à la date de clôture.

Selon IFRS 3 Révisée, l'acquisition complémentaire de titres de participation ne donnant pas le contrôle est considérée comme une transaction de capitaux propres, aucun écart d'acquisition complémentaire n'étant alors constaté.

Par conséquent, lorsqu'il existe une promesse d'achat consentie par Unibail-Rodamco aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, les participations ne détenant pas le contrôle sont reclassées en dettes pour la valeur actualisée du prix d'exercice, l'écart par rapport à leur valeur nette comptable étant comptabilisé en capitaux propres part des propriétaires de la société-mère. La variation ultérieure de la dette est comptabilisée de même en capitaux propres part des propriétaires de la société-mère. Le résultat des participations ne donnant pas le contrôle ainsi que les dividendes distribués viennent s'imputer sur les capitaux propres part des propriétaires de la société-mère.

### 2.1.4. Conversion de devises étrangères

#### Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie en cours dans l'environnement économique dans lequel opère l'entité (monnaie fonctionnelle). L'unité des principaux flux de trésorerie de l'entité, tels que les revenus et le financement, est prise en compte pour déterminer la monnaie fonctionnelle. Ainsi, le Groupe utilise la monnaie fonctionnelle plutôt que la monnaie locale pour les entités suivantes : l'euro pour les sociétés foncières en République tchèque, Hongrie, Slovaquie et Pologne.

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation du Groupe.

### Transactions et soldes en monnaies étrangères

Les transactions en monnaie étrangère sont converties en euro au cours au comptant du jour de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères à la clôture sont convertis en euro au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts de change résultant de ces conversions 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 euro au taux de change en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur.

Les écarts de change résultant du règlement de transactions en devises ou de la conversion d'éléments monétaires à des cours différents de ceux utilisés lors de leur comptabilisation initiale au cours de l'exercice ou dans les états financiers antérieurs sont comptabilisés en compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils ont été constatés. Les écarts de conversion des actifs et passifs non monétaires évalués à la juste valeur sont comptabilisés dans les gains et pertes de juste valeur.

Les transactions en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle du Groupe au taux de change à la date de transaction. Les gains et pertes de change liés à la conversion de ces transactions sont comptabilisés en compte de résultat. Les gains et pertes de change liés à la conversion des actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont également comptabilisés en compte de résultat 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.

### Sociétés du Groupe ayant une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation

Les résultats et la situation financière de chaque entité du Groupe dont la monnaie fonctionnelle diffère de la monnaie de présentation 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 euro 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.

### 2.1.5. Méthodes d'évaluation des actifs

#### Immeubles de placement (IAS 40)

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché.

Les coûts d'acquisition liés à l'acquisition d'un actif sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement.

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.

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 en cours de construction dont la juste valeur peut être déterminée de façon fiable, le différentiel entre la valeur de marché et la valeur au coût est entièrement comptabilisé en compte de résultat.

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.

Pour les immeubles évalués à la juste valeur, la valeur de marché retenue est celle déterminée à partir des conclusions des experts indépendants qui valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. La valeur brute est diminuée d'une décote afin de tenir compte des frais de cession et des droits d'enregistrement<sup>(1)</sup>. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

Au 31 décembre 2012, 95 % de la valeur du patrimoine du Groupe ont fait l'objet d'une expertise externe.

Pour les portefeuilles de Centres commerciaux et Bureaux, 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 et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial et les valeurs vénales au m<sup>2</sup> et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

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

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 (notamment la concession de Porte de Versailles)<sup>(2)</sup> 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 sous promesse ou mandat de vente sont présentés sur une ligne distincte dans l'état de situation financière.

### Actifs corporels

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 immeubles commerciaux.

L'immeuble de bureaux occupé par le Groupe, situé 7, place Adenauer, Paris 16<sup>e</sup>, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

### Coût 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 sont capitalisés.

La capitalisation des intérêts débute dès lors qu'un projet d'immeuble 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.

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Pour la Porte de Versailles, l'expert a retenu une probabilité de renouvellement de la concession de 22,5%.



### 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 immobilisations incorporelles constatées sur les entités Viparis font l'objet d'une expertise externe. Si la valeur d'expertise de l'actif incorporel est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

#### 2.1.6. Opérations de location

Les opérations de location sont qualifiées d'opérations de location financement lorsqu'elles transfèrent au locataire la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété du bien loué. À défaut, elles sont qualifiées de location simple.

- Le Groupe n'est plus engagé en tant que bailleur dans des activités de crédit-bail immobilier que pour un encours résiduel de 0,2 million d'euros au 31 décembre 2012.
- **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.
- Les immeubles construits sur des terrains pris à bail sont comptabilisés selon les principes comptables décrits au § 2.1.5.

### 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.

#### Loyers et droits d'entrée

Conformément à la norme IAS 17 et à SIC 15, les conséquences financières de toutes les dispositions définies dans le contrat de bail sont étalées sur la durée ferme du bail, à compter de la mise à disposition des locaux au locataire. Il en va ainsi des franchises, des paliers et des droits d'entrée.

#### Indemnités d'éviction

L'indemnité d'éviction versée au locataire sortant en vue d'une relocation venant améliorer, ou du moins maintenir, la performance de l'actif (nouvelle location à des conditions financières plus élevées) est capitalisée dans le coût de l'actif.

#### Livraison d'un immeuble de placement

Dans le cas d'un immeuble de placement en cours de construction, le chiffre d'affaires est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

#### 2.1.7. Instruments financiers (IAS 32 / IAS 39 / IFRS 7)

La comptabilisation et l'évaluation des actifs et des passifs financiers sont définies par la norme IAS 39.

### a. 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.

#### Titres disponibles à la vente

Ce sont les actifs financiers non dérivés détenus pour une période indéterminée et que le Groupe peut être amené à céder à tout moment. Ils sont réévalués à leur juste valeur à la date d'arrêt et comptabilisés en titres monétaires disponibles à la vente. Les intérêts courus ou acquis des titres à revenu fixe sont enregistrés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif tandis que les variations de juste valeur hors revenus sont présentées en autres éléments du résultat global. En cas de cession ou de dépréciation durable de ces actifs financiers, le Groupe constate en résultat ces variations de juste valeur.

#### Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers non dérivés sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

Par ailleurs, la norme IAS 39 permet dans certains cas de comptabiliser dès l'origine les passifs financiers à la juste valeur. Ce traitement est appliqué pour les obligations à option de remboursement en numéraire et actions nouvelles et/ou existantes (ORNANes) mises en place en avril 2009 ainsi que celles émises en septembre 2012.

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. Les intérêts courus relatifs aux ORNANes sont présentés dans l'état de situation financière en « Part courante des emprunts et dettes financières ».

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.

### b. 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 des dérivés sur devises, a décidé de ne pas mettre en œuvre la comptabilité de couverture proposée par la norme IAS 39. Tous ces instruments dérivés sont en conséquence comptabilisés à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Concernant les dérivés sur devises, ils ont pour objet de couvrir les investissements réalisés dans les pays hors zone euro. Les *swaps* de devises et les contrats à terme sont ainsi désignés en majorité comme des couvertures d'investissement net. La part de gain ou perte sur ces instruments déterminée comme étant de la couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres (réserve de change). La part inefficace est comptabilisée directement en compte de résultat, en ajustement de valeur des instruments financiers dérivés.

Pour les contrats à terme qui couvrent économiquement des actifs et des passifs monétaires en devises étrangères et pour lesquels le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont constatées en compte de résultat. Les variations de juste valeur et les différences de change afférents aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

#### 2.1.8. 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 ;
- la dette correspondant au paiement sur quatre ans de l'impôt dû pour l'entrée dans le régime SIIC est actualisée ;

- les provisions passives significatives 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.

### 2.1.9. Impôts

Les sociétés du Groupe sont soumises aux fiscalités locales. Des régimes spécifiques aux sociétés immobilières existent dans certains pays.

#### Régime fiscal français – SIIC (Société d'Investissement Immobilier Cotée)

La quasi-totalité des sociétés foncières françaises du Groupe ont opté pour le régime SIIC. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, les sociétés ayant en contrepartie l'obligation de distribuer 85 % de leur résultat récurrent, 50 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC.

Du fait de la diversité de ses activités, Unibail-Rodamco SE bénéficie d'un traitement fiscal spécifique, à savoir :

- un secteur SIIC exonéré d'impôt sur le résultat récurrent et les plus-values des cessions ;
- un secteur non fiscalisé qui s'applique aux contrats de crédit-bail signés avant le 1<sup>er</sup> janvier 1991 ;
- un secteur taxable pour les autres opérations.

#### Régime fiscal néerlandais – FBI

Les critères exigés pour bénéficier du régime FBI portent en partie sur l'activité et l'actionariat. Selon le Ministère des Finances néerlandais, Unibail-Rodamco SE ne satisfait pas au test d'activité et n'est donc pas éligible au régime FBI. Par conséquent, ainsi qu'il a été annoncé dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient plus éligibles au régime de transparence fiscale (FBI) pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Malgré le peu de différences existant entre le régime FBI et le régime SIIC en France, les autorités fiscales néerlandaises ont considéré que les activités du Groupe le disqualifiaient pour le régime FBI.

Unibail-Rodamco conteste cette position. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2012 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. Au regard des importants déficits fiscaux dont dispose le Groupe aux Pays-Bas, cette hypothèse n'a aucun impact sur le résultat récurrent 2012 et n'aura pas d'effet significatif sur celui des années à venir.

### Impôt sur les sociétés et impôt différé

#### Impôt sur les sociétés

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

En France, les sociétés qui paient un impôt sur les sociétés sont essentiellement celles de Viparis et les sociétés prestataires de service. Les autres sociétés non éligibles au régime SIIC sont regroupées dans des sous-groupes fiscaux ayant opté pour le régime d'intégration fiscale.

#### 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'arrêt des comptes qui est appliqué. Au sein d'une même entité ou d'un même groupe fiscal et pour un même taux, les éventuels soldes nets débiteurs sont enregistrés à l'actif à hauteur du montant estimé récupérable à un horizon prévisible. Une créance d'impôt différé n'est constatée à l'actif que dans la mesure où il est probable qu'il y aura des bénéfices futurs imposables suffisants pour absorber les différences temporaires.

Les principales dettes d'impôts différés portent sur :

- la mise à valeur de marché des immeubles de placement, qui entraîne la comptabilisation d'un impôt différé pour les actifs qui ne bénéficient pas d'exonération fiscale ;
- la comptabilisation d'actifs incorporels identifiés sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis - Porte de Versailles et Viparis - Nord Villepinte.

### 2.1.10. Paiements en actions

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).

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 gratuites, toutes soumises à condition de performance, ont été valorisées selon un modèle de Monte Carlo.

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.

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.

#### 2.1.11. Avantages du personnel

En 2012, le Groupe a opté pour une application anticipée de la norme IAS 19 Révisée (« Avantages du personnel »). L'année 2011 a été retraitée en conséquence.

La norme IAS 19 Révisée impose la prise en compte de tous les engagements de l'entreprise vis-à-vis de son personnel (présents et futurs, formalisés ou implicites, sous forme de rémunérations ou d'avantages). Les coûts des avantages du personnel doivent être comptabilisés sur la période d'acquisition des droits.

#### Avantages postérieurs à l'emploi

Les régimes de retraite peuvent être des régimes à cotisations définies ou à prestations définies.

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'obligation de l'employeur se limite uniquement au versement d'une cotisation, et ne comportent aucun engagement du Groupe sur le niveau des prestations fournies. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Les régimes à prestations définies désignent les régimes pour lesquels l'employeur est engagé formellement ou implicitement sur un montant ou un niveau de prestations et supporte donc le risque à moyen ou long terme. Une provision est enregistrée au passif pour couvrir l'intégralité de ces engagements de retraite. Elle est évaluée régulièrement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, qui tient compte d'hypothèses démographiques, des départs anticipés, des augmentations de salaires et de taux d'actualisation et d'inflation.

Dans la majorité des sociétés du Groupe, les pensions dues au titre des divers régimes de retraite obligatoires auxquels cotisent les employeurs sont gérées par des organismes extérieurs spécialisés. Les cotisations définies versées dans le cadre de ces régimes obligatoires sont comptabilisées en compte de résultat de la période.

Les sociétés néerlandaises bénéficient de régimes de retraite à la fois à cotisations définies et à prestations définies. Dans le second cas, les engagements donnent lieu à l'enregistrement d'une provision.

Les indemnités de fin de carrière constituant des prestations définies font l'objet de constitution d'une provision résultant du calcul de la valeur actuelle nette des prestations futures. Conformément à IAS 19 Révisée, les pertes et profits actuariels sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

#### Avantages à long terme

Ce sont les avantages versés aux salariés dans un délai supérieur à douze mois après la clôture de l'exercice pendant lequel ces derniers ont rendu les services correspondants. La méthode d'évaluation est identique à celle utilisée pour les avantages postérieurs à l'emploi.

Hormis les provisions pour indemnités de fin de carrière, il n'y a pas d'autre engagement à long terme ou postérieur à l'emploi à provisionner au titre des avantages accordés au personnel.

#### 2.1.12. Information sectorielle

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.

#### 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), l'activité de gérance d'hôtels (Pullman-Montparnasse et CNIT-Hilton en location gérance, et Confluence à Lyon sous contrat de gestion) ainsi que l'activité d'organisation de salons (Comexposium), cette dernière étant consolidée par mise en équivalence.

#### 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'un milliard d'euros d'investissement immobilier et une organisation locale

comprenant : la fonction « propriétaire » (sélection et gestion des actifs immobiliers, y compris les projets en développement), la gestion des centres commerciaux et la fonction finance.

Sont considérées comme des régions selon ces critères spécifiques opérationnels et stratégiques :

- la France ;
- l'Espagne ;
- l'Europe centrale, gérée depuis Prague, regroupant la République tchèque, l'Allemagne, la Hongrie et la Pologne ;
- l'Autriche, gérée depuis Vienne, regroupant l'Autriche et la Slovaquie ;
- les Pays nordiques, gérés depuis Stockholm, regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande ;
- les Pays-Bas.

### 2.1.13. Résultat par action

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 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 est retraité du résultat net pour prendre en compte l'effet dilutif.

### 2.1.14. Actifs et passifs courants et non courants

Conformément à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », les actifs et passifs autres que les capitaux propres sont présentés dans l'état de situation financière dans la catégorie « courant » dès lors qu'ils sont réalisables ou exigibles dans un délai maximum de douze mois après la date de clôture.

## 2.2. Information sectorielle

## Compte de résultat consolidé par activité

[M€]		2012			2011			
		Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(3)</sup>	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(3)</sup>	Résultat	
Centres commerciaux	France	Revenus locatifs <sup>(1)</sup>	599,4	-	599,4	552,6	-	552,6
		Charges nettes d'exploitation <sup>(1)</sup>	(62,7)	-	(62,7)	(53,2)	-	(53,2)
		<b>Loyers nets</b>	<b>536,7</b>	<b>-</b>	<b>536,7</b>	<b>499,3</b>	<b>-</b>	<b>499,3</b>
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	6,7	6,7	-	8,4	8,4
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	765,6	765,6	-	352,9	352,9
		<b>Résultat Centres commerciaux France</b>	<b>536,7</b>	<b>772,3</b>	<b>1 309,0</b>	<b>499,3</b>	<b>361,3</b>	<b>860,7</b>
	Espagne	Revenus locatifs	155,7	-	155,7	139,8	-	139,8
		Charges nettes d'exploitation	(15,0)	-	(15,0)	(11,1)	-	(11,1)
		<b>Loyers nets</b>	<b>140,7</b>	<b>-</b>	<b>140,7</b>	<b>128,7</b>	<b>-</b>	<b>128,7</b>
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(77,4)	(77,4)	-	60,7	60,7
		Dépréciation de l'écart d'acquisition	-	(2,0)	(2,0)	-	-	-
	<b>Résultat Centres commerciaux Espagne</b>	<b>140,7</b>	<b>(79,3)</b>	<b>61,4</b>	<b>128,7</b>	<b>60,7</b>	<b>189,4</b>	
	Europe centrale	Revenus locatifs	113,4	-	113,4	105,5	-	105,5
		Charges nettes d'exploitation	(5,2)	-	(5,2)	(4,2)	-	(4,2)
		<b>Loyers nets</b>	<b>108,2</b>	<b>-</b>	<b>108,2</b>	<b>101,3</b>	<b>-</b>	<b>101,3</b>
		Part des sociétés liées	18,1	64,6	82,7	-	-	-
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	-	-	-	5,4	5,4
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	261,7	261,7	-	202,6	202,6
	<b>Résultat Centres commerciaux Europe centrale</b>	<b>126,3</b>	<b>326,3</b>	<b>452,6</b>	<b>101,3</b>	<b>208,0</b>	<b>309,3</b>	
	Autriche	Revenus locatifs	106,5	-	106,5	94,2	-	94,2
		Charges nettes d'exploitation	(4,6)	-	(4,6)	(4,6)	-	(4,6)
		<b>Loyers nets</b>	<b>101,9</b>	<b>-</b>	<b>101,9</b>	<b>89,6</b>	<b>-</b>	<b>89,6</b>
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	-	-	-	3,0	3,0
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	128,1	128,1	-	71,4	71,4
	<b>Résultat Centres commerciaux Autriche</b>	<b>101,9</b>	<b>128,1</b>	<b>230,1</b>	<b>89,6</b>	<b>74,3</b>	<b>163,9</b>	
	Pays nordiques	Revenus locatifs	107,5	-	107,5	113,9	-	113,9
		Charges nettes d'exploitation	(19,7)	-	(19,7)	(23,7)	-	(23,7)
<b>Loyers nets</b>		<b>87,8</b>	<b>-</b>	<b>87,8</b>	<b>90,2</b>	<b>-</b>	<b>90,2</b>	
Gains/pertes sur cessions d'immeubles		-	11,4	11,4	-	30,9	30,9	
Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement		-	164,7	164,7	-	69,6	69,6	
<b>Résultat Centres commerciaux Pays nordiques</b>	<b>87,8</b>	<b>176,1</b>	<b>263,8</b>	<b>90,2</b>	<b>100,6</b>	<b>190,8</b>		
Pays-Bas	Revenus locatifs	76,9	-	76,9	83,0	-	83,0	
	Charges nettes d'exploitation	(7,7)	-	(7,7)	(8,0)	-	(8,0)	
	<b>Loyers nets</b>	<b>69,2</b>	<b>-</b>	<b>69,2</b>	<b>75,0</b>	<b>-</b>	<b>75,0</b>	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,8	0,8	-	17,3	17,3	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	41,3	41,3	-	19,5	19,5	
	<b>Résultat Centres commerciaux Pays-Bas</b>	<b>69,2</b>	<b>42,1</b>	<b>111,3</b>	<b>75,0</b>	<b>36,8</b>	<b>111,8</b>	
<b>Total résultat Centres commerciaux</b>		<b>1 062,5</b>	<b>1 365,6</b>	<b>2 428,1</b>	<b>984,1</b>	<b>841,8</b>	<b>1 825,8</b>	

(M€)		2012			2011			
		Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(3)</sup>	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(3)</sup>	Résultat	
Bureaux	France	Revenus locatifs	150,6	-	150,6	154,4	-	154,4
		Charges nettes d'exploitation	(4,4)	-	(4,4)	0,8	-	0,8
		<b>Loyers nets</b>	<b>146,2</b>	<b>-</b>	<b>146,2</b>	<b>155,2</b>	<b>-</b>	<b>155,2</b>
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(3,6)	(3,6)	-	4,7	4,7
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(106,8)	(106,8)	-	(34,3)	(34,3)
		<b>Résultat Bureaux France</b>	<b>146,2</b>	<b>(110,4)</b>	<b>35,8</b>	<b>155,2</b>	<b>(29,5)</b>	<b>125,7</b>
	Autres pays	Revenus locatifs	32,1	-	32,1	34,2	-	34,2
		Charges nettes d'exploitation	(5,7)	-	(5,7)	(4,9)	-	(4,9)
		<b>Loyers nets</b>	<b>26,4</b>	<b>-</b>	<b>26,4</b>	<b>29,3</b>	<b>-</b>	<b>29,3</b>
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	1,3	1,3	-	2,6	2,6
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	0,9	0,9	-	8,2	8,2
		<b>Résultat Bureaux Autres pays</b>	<b>26,4</b>	<b>2,2</b>	<b>28,6</b>	<b>29,3</b>	<b>10,8</b>	<b>40,1</b>
<b>Total résultat Bureaux</b>		<b>172,6</b>	<b>(108,2)</b>	<b>64,4</b>	<b>184,5</b>	<b>(18,7)</b>	<b>165,8</b>	
Congrès-Expositions	France	Revenus locatifs	194,8	-	194,8	181,1	-	181,1
		Charges nettes d'exploitation	(103,6)	-	(103,6)	(96,3)	-	(96,3)
		<b>Loyers nets</b>	<b>91,1</b>	<b>-</b>	<b>91,1</b>	<b>84,8</b>	<b>-</b>	<b>84,8</b>
		<b>Résultat opérationnel sur sites</b>	<b>46,5</b>	<b>-</b>	<b>46,5</b>	<b>37,2</b>	<b>-</b>	<b>37,2</b>
		<b>Résultat opérationnel hôtels</b>	<b>9,5</b>	<b>-</b>	<b>9,5</b>	<b>8,6</b>	<b>-</b>	<b>8,6</b>
		<b>Résultat opérationnel organisateur de salons</b>	<b>19,6</b>	<b>(7,0)</b>	<b>12,6</b>	<b>10,8</b>	<b>(0,6)</b>	<b>10,2</b>
		Gains/pertes sur valeur et cessions et amortissements	(12,6)	25,1	12,5	(12,1)	78,4	66,2
<b>Total résultat Congrès-Expositions</b>		<b>154,1</b>	<b>18,1</b>	<b>172,3</b>	<b>129,2</b>	<b>77,7</b>	<b>206,9</b>	
Résultat opérationnel autres prestations		22,7	-	22,7	17,3	-	17,3	
Autres produits nets		7,1	-	7,1	7,2	2,7	10,0	
<b>Total du résultat opérationnel et autres produits</b>		<b>1 419,0</b>	<b>1 275,6</b>	<b>2 694,6</b>	<b>1 322,4</b>	<b>903,5</b>	<b>2 225,9</b>	
Frais généraux <sup>(2)</sup>		(85,2)	(6,6)	(91,8)	(86,7)	(2,9)	(89,6)	
Frais de développement		(4,5)	-	(4,5)	(5,2)	-	(5,2)	
Résultat financier		(328,6)	(449,3)	(777,8)	(301,1)	(191,1)	(492,3)	
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 000,7</b>	<b>819,7</b>	<b>1 820,4</b>	<b>929,4</b>	<b>709,5</b>	<b>1 638,8</b>	
Impôt sur les sociétés		(16,7)	(119,3)	(136,0)	(12,1)	(108,8)	(120,9)	
<b>Résultat net</b>		<b>984,0</b>	<b>700,4</b>	<b>1 684,4</b>	<b>917,2</b>	<b>600,7</b>	<b>1 517,9</b>	
Participations ne donnant pas le contrôle <sup>(2)</sup>		97,7	128,1	225,7	90,8	102,5	193,3	
<b>Résultat net part des propriétaires de la société-mère<sup>(2)</sup></b>		<b>886,3</b>	<b>572,3</b>	<b>1 458,6</b>	<b>826,4</b>	<b>498,2</b>	<b>1 324,6</b>	
Nombre moyen d'actions et d'ORA		92 368 457			91 862 849			
<b>Résultat net récurrent par action (€)</b>		<b>9,60</b>			<b>9,00</b>			
<b>Progression du résultat net récurrent par action</b>		<b>6,7 %</b>						

<sup>(1)</sup> En 2012, les honoraires de gestion immobilières facturés aux locataires sont comptabilisés en revenus locatifs bruts. Les données en 2011 ont été retraitées en conséquence.

<sup>(2)</sup> En 2012, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation la norme IAS 19 Révisée (« Avantages du personnel »). L'année 2011 a été retraitée en conséquence. 3,2 millions d'euros ont été reclassés de « Résultat consolidé » à « Réserves consolidées ».

<sup>(3)</sup> Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur des instruments financiers, 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.

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 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 également 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).

### Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé (présentation normée EPRA) pour 2012

[M€]	Centres commerciaux							Bureaux			C.E. <sup>(1)</sup>		Total 2012
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France	Non affectable	
Revenus locatifs	599,4	155,7	113,4	106,5	107,5	76,9	1 159,4	150,6	32,1	182,6	206,4	-	1 548,3
<b>Loyers nets</b>	<b>536,7</b>	<b>140,7</b>	<b>108,2</b>	<b>101,9</b>	<b>87,8</b>	<b>69,2</b>	<b>1 044,4</b>	<b>146,2</b>	<b>26,4</b>	<b>172,6</b>	<b>100,6</b>	-	<b>1 317,6</b>
<b>Frais de fonctionnement</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(89,7)	(89,7)
<b>Coûts d'acquisition et coûts liés</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6,6)	(6,6)
Revenus des autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	121,2	55,9	177,1
<b>Résultat des autres activités</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>33,9</b>	<b>22,7</b>	<b>56,6</b>
<b>Résultat des cessions d'actifs et de sociétés</b>	<b>6,7</b>	-	-	-	<b>11,4</b>	<b>0,8</b>	<b>18,9</b>	<b>(3,6)</b>	<b>1,3</b>	<b>(2,3)</b>	-	-	<b>16,6</b>
<b>Solde net des ajustements de valeurs</b>	<b>765,6</b>	<b>(77,4)</b>	<b>261,7</b>	<b>128,1</b>	<b>164,7</b>	<b>41,3</b>	<b>1 284,0</b>	<b>(106,8)</b>	<b>0,9</b>	<b>(105,9)</b>	<b>25,1</b>	-	<b>1 203,2</b>
<b>Dépréciation d'écart d'acquisition positif</b>	-	(2,0)	-	-	-	-	(2,0)	-	-	-	-	-	(2,0)
<b>Résultat opérationnel net</b>	<b>1 309,0</b>	<b>61,4</b>	<b>369,9</b>	<b>230,1</b>	<b>263,8</b>	<b>111,3</b>	<b>2 345,4</b>	<b>35,8</b>	<b>28,6</b>	<b>64,4</b>	<b>159,7</b>	<b>(73,6)</b>	<b>2 495,8</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	-	-	82,7	-	-	-	82,7	-	-	-	12,6	-	95,3
Résultats des sociétés non consolidées	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,1	7,1
Coût de l'endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(328,6)	(328,6)
Ajustement de valeur des ORNANes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(230,4)	(230,4)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et actualisation des dettes et créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(218,8)	(218,8)
<b>Résultat avant impôts</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1 820,4</b>
Impôt sur les sociétés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(136,0)	(136,0)
<b>Résultat net de la période</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1 684,4</b>

<sup>(1)</sup> Activité Congrès-Expositions.



## Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé (présentation normée EPRA) pour 2011

(M€)	Centres commerciaux							Bureaux			C.E. <sup>(1)</sup>	Non affectable	Total 2011
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France		
Revenus locatifs <sup>(2)</sup>	552,6	139,7	105,5	94,2	113,9	83,0	1 089,0	154,4	34,2	188,6	190,5	-	1 468,1
<b>Loyers nets</b>	<b>499,3</b>	<b>128,7</b>	<b>101,3</b>	<b>89,6</b>	<b>90,2</b>	<b>75,0</b>	<b>984,1</b>	<b>155,2</b>	<b>29,3</b>	<b>184,5</b>	<b>93,4</b>	-	<b>1 262,0</b>
Frais de fonctionnement <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(91,9)	(91,9)
<b>Coûts d'acquisition et coûts liés</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2,9)	(2,9)
Revenus des autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109,4	56,4	165,8
<b>Résultat des autres activités</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>25,1</b>	<b>17,3</b>	<b>42,4</b>
<b>Résultat des cessions d'actifs et de sociétés</b>	<b>8,4</b>	-	<b>5,4</b>	<b>3,0</b>	<b>30,9</b>	<b>17,3</b>	<b>65,0</b>	<b>4,7</b>	<b>2,6</b>	<b>7,3</b>	-	-	<b>72,2</b>
<b>Solde net des ajustements de valeurs</b>	<b>352,9</b>	<b>60,7</b>	<b>202,6</b>	<b>71,4</b>	<b>69,6</b>	<b>19,5</b>	<b>776,8</b>	<b>-34,3</b>	<b>8,2</b>	<b>(26,0)</b>	<b>78,4</b>	-	<b>829,2</b>
<b>Résultat opérationnel net</b>	<b>860,7</b>	<b>189,4</b>	<b>309,3</b>	<b>163,9</b>	<b>190,8</b>	<b>111,8</b>	<b>1 825,8</b>	<b>125,7</b>	<b>40,1</b>	<b>165,8</b>	<b>196,8</b>	<b>(77,5)</b>	<b>2 111,0</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,2	-	10,2
Résultat des sociétés non consolidées	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,9	9,9
Coût de l'endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(301,1)	(301,1)
Ajustement de valeur des ORNANEs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43,4	43,4
Ajustement de valeur des instruments dérivés et actualisation des dettes et créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(234,5)	(234,5)
<b>Résultat avant impôts</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>- 1 638,8</b>
Impôt sur les sociétés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(120,9)	(120,9)
<b>Résultat net de la période</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1 517,9</b>

<sup>(1)</sup> Activité Congrès-Expositions.<sup>(2)</sup> En 2012, les honoraires de gestion immobilières facturés aux locataires sont comptabilisés en revenus locatifs bruts. Les données en 2011 ont été retraitées en conséquence.<sup>(3)</sup> En 2012, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation IAS 19 Révisée (« Avantages du personnel »). L'année 2011 a été retraitée en conséquence. 3,2 millions d'euros ont été reclassés de «Résultat consolidé» à «Réserves consolidées».

## Au 31 décembre 2012

## Éléments de l'état de situation financière par activité

(M€)	Centres commerciaux							Bureaux			C.E. <sup>(1)</sup>		Non affecté <sup>(2)</sup>	31 /12/2012
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France			
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	11 321,3	2 341,5	2 150,9	1 953,3	2 103,2	1 307,1	<b>21 177,3</b>	2 629,1	391,2	<b>3 020,3</b>	<b>1 715,1</b>	-	<b>25 912,8</b>	
Immeubles de placement évalués au coût	54,1	75,9	32,5	-	182,9	-	<b>345,4</b>	399,3	-	<b>399,3</b>	<b>0,9</b>	-	<b>745,6</b>	
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-	149,0	-	<b>149,0</b>	<b>41,1</b>	10,3	<b>200,4</b>	
Ecarts d'acquisition	7,5	-	89,1	95,9	51,8	-	<b>244,2</b>	-	-	-	<b>14,9</b>	10,3	<b>269,4</b>	
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>203,4</b>	2,7	<b>206,1</b>	
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	-	-	774,3	-	-	-	<b>774,3</b>	-	-	-	<b>179,1</b>	-	<b>953,5</b>	
Autres actifs non courants	81,4	2,2	85,1	-	-	1,3	<b>170,0</b>	118,1	-	<b>118,1</b>	-	221,7	<b>509,8</b>	
<b>Total actifs non courants</b>	<b>11 464,4</b>	<b>2 419,5</b>	<b>3 131,9</b>	<b>2 049,1</b>	<b>2 337,9</b>	<b>1 308,4</b>	<b>22 711,2</b>	<b>3 295,5</b>	<b>391,2</b>	<b>3 686,8</b>	<b>2 154,5</b>	<b>245,0</b>	<b>28 797,5</b>	
<b>Total actifs courants</b>	<b>292,8</b>	<b>81,5</b>	<b>7,7</b>	<b>14,9</b>	<b>8,7</b>	<b>9,3</b>	<b>414,9</b>	<b>95,8</b>	<b>4,0</b>	<b>99,8</b>	<b>111,4</b>	<b>147,5</b>	<b>773,6</b>	
<b>Total Actif</b>	<b>11 757,1</b>	<b>2 501,0</b>	<b>3 139,6</b>	<b>2 064,0</b>	<b>2 346,6</b>	<b>1 317,7</b>	<b>23 126,1</b>	<b>3 391,4</b>	<b>395,2</b>	<b>3 786,6</b>	<b>2 266,0</b>	<b>392,5</b>	<b>29 571,1</b>	
<b>Total Passif hors capitaux propres</b>	<b>638,7</b>	<b>214,4</b>	<b>236,7</b>	<b>321,2</b>	<b>221,1</b>	<b>25,1</b>	<b>1 657,2</b>	<b>86,4</b>	<b>11,4</b>	<b>97,8</b>	<b>299,6</b>	<b>13 030,9</b>	<b>15 085,5</b>	

<sup>(1)</sup> Activité Congrès-Expositions, hôtels inclus.<sup>(2)</sup> Correspond aux immeubles, aux installations techniques et aux équipements de la structure.

## Investissements par activité

(M€)	Centres commerciaux							Bureaux			C.E. <sup>(1)</sup>		Non affectable	31 /12/2012
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France			
Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	949,7	150,3	91,5	79,9	142,4	51,8	<b>1 465,5</b>	42,6	10,6	<b>53,2</b>	<b>38,4</b>	-	<b>1 557,1</b>	
Investissements sur les actifs corporels au coût <sup>(2)</sup>	65,2	2,8	26,2	-	88,7	-	<b>182,9</b>	121,4	0,3	<b>121,8</b>	<b>0,2</b>	12,1	<b>317,0</b>	
<b>Total investissements</b>	<b>1 014,9</b>	<b>153,0</b>	<b>117,6</b>	<b>79,9</b>	<b>231,1</b>	<b>51,8</b>	<b>1 648,4</b>	<b>164,0</b>	<b>10,9</b>	<b>174,9</b>	<b>38,7</b>	<b>12,1</b>	<b>1 874,0</b>	

<sup>(1)</sup> Activité Congrès-Expositions.<sup>(2)</sup> Avant transfert entre catégorie d'immeuble de placement.

## Au 31 décembre 2011

## Éléments de l'état de situation financière par activité

[M€]	Centres commerciaux							Bureaux			C.E. <sup>(1)</sup>		31/12/2011
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France	Non affecté <sup>(2)</sup>	
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	9 966,5	2 265,2	1 738,1	1 745,3	1 727,3	1 155,6	<b>18 598,0</b>	2 824,0	343,7	<b>3 167,6</b>	<b>1 653,4</b>	-	<b>23 419,1</b>
Immeubles de placement évalués au coût	176,0	74,0	5,9	-	102,9	-	<b>358,9</b>	277,3	-	<b>277,3</b>	<b>0,7</b>	-	<b>636,8</b>
Immeubles sous promesse ou mandat de vente	34,3	-	59,6	-	26,4	69,9	<b>190,3</b>	-	31,2	<b>31,2</b>	-	-	<b>221,5</b>
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-	147,7	-	<b>147,7</b>	<b>39,9</b>	10,8	<b>198,4</b>
Écarts d'acquisition	35,7	1,2	86,8	96,0	51,9	-	<b>271,6</b>	-	-	-	<b>14,9</b>	10,3	<b>296,7</b>
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>207,8</b>	3,5	<b>211,3</b>
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	-	1,2	-	-	-	-	<b>1,2</b>	-	-	-	<b>205,3</b>	-	<b>206,6</b>
Autres actifs non courants	21,7	10,0	198,0	-	-	1,7	<b>231,4</b>	113,0	-	<b>113,0</b>	-	112,8	<b>457,2</b>
<b>Total actifs non courants</b>	<b>10 234,2</b>	<b>2 351,6</b>	<b>2 088,5</b>	<b>1 841,3</b>	<b>1 908,5</b>	<b>1 227,3</b>	<b>19 651,4</b>	<b>3 361,9</b>	<b>374,9</b>	<b>3 736,8</b>	<b>2 122,0</b>	<b>137,3</b>	<b>25 647,5</b>
<b>Total actifs courants</b>	<b>257,4</b>	<b>121,6</b>	<b>23,0</b>	<b>8,4</b>	<b>8,5</b>	<b>7,2</b>	<b>426,1</b>	<b>96,2</b>	<b>5,2</b>	<b>101,4</b>	<b>103,5</b>	<b>124,7</b>	<b>755,7</b>
<b>Total Actif</b>	<b>10 491,6</b>	<b>2 473,2</b>	<b>2 111,5</b>	<b>1 849,7</b>	<b>1 917,0</b>	<b>1 234,5</b>	<b>20 077,5</b>	<b>3 458,1</b>	<b>380,1</b>	<b>3 838,2</b>	<b>2 225,6</b>	<b>262,0</b>	<b>26 403,3</b>
<b>Total Passif hors capitaux propres</b>	<b>676,1</b>	<b>196,3</b>	<b>166,5</b>	<b>268,4</b>	<b>181,0</b>	<b>25,9</b>	<b>1 514,2</b>	<b>109,1</b>	<b>18,7</b>	<b>127,8</b>	<b>274,8</b>	<b>11 431,0</b>	<b>13 347,8</b>

<sup>(1)</sup> Activité Congrès-Expositions, hôtels inclus.<sup>(2)</sup> Correspond aux immeubles, aux installations techniques et aux équipements de la structure.

## Investissements par activité

[M€]	Centres commerciaux							Bureaux			C.E. <sup>(1)</sup>		31/12/2011
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France	Non affectable	
Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	372,6	255,0	261,9	212,2	45,0	14,2	<b>1 160,8</b>	74,4	13,6	<b>88,0</b>	<b>63,8</b>	-	<b>1 312,6</b>
Investissements sur les actifs corporels au coût <sup>(2)</sup>	132,5	61,1	21,7	-	159,0	-	<b>374,2</b>	74,3	6,1	<b>80,4</b>	<b>7,3</b>	6,3	<b>468,2</b>
<b>Total investissements</b>	<b>505,1</b>	<b>316,1</b>	<b>283,6</b>	<b>212,2</b>	<b>204,0</b>	<b>14,2</b>	<b>1 535,0</b>	<b>148,7</b>	<b>19,8</b>	<b>168,4</b>	<b>71,1</b>	<b>6,3</b>	<b>1 780,8</b>

<sup>(1)</sup> Activité Congrès-Expositions.<sup>(2)</sup> Avant transfert entre catégorie d'immeuble de placement.

## 2.3. Périmètre de consolidation

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2012	% contrôle 31/12/2012	% d'intérêt 31/12/2011
Unibail-Rodamco SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
<b>Centres commerciaux</b>					
KG Schliebe & Co Geschäftszentrum Frankfurter Allee	Allemagne	IP	66,67	66,67	66,67
mfi AG (sous-groupe)	Allemagne	MEQ	46,49	46,49	-
Donauzentrum Besitz- u. Vermietungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	90,00
SCS Liegenschaftsverwertung GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SCS Motor City Süd Errichtungsges.mBH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. Werbeberatung KG	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping City Süd Erweiterungsbau Gesellschaft mbH & Co Anlagenvermietung KG	Autriche	IG	99,99	99,99	99,99
D-Parking	Espagne	IP	42,50	42,50	42,50
Essential Whites SLU	Espagne	IG	52,78	100,00	52,78
Glorias Parking	Espagne	IP	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 Benidorm SL	Espagne	IP	50,00	50,00	50,00
Unibail-Rodamco Inversiones SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Ocio SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Steam SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
Autopaikat Oy	Finlande	IP	34,29	34,29	34,29
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Finlande	IP	21,40	21,40	21,40
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liiketilat	Finlande	IP	60,00	60,00	60,00
SA SFLA	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SA Société d'Exploitation des Parkings et du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SARL Bay 1 Bay 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL BEG Investissements	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Foncière d'Investissement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Geniekiosk	France	IP	50,00	50,00	-
SARL Le Cannet Développement	France	IP	50,00	50,00	50,00
SAS Aquarissimo	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS La Toison d'Or	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Le Carrousel du Louvre	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Monpar	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Nice Étoile	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimall-Bobigny 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimall-Parly 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 Parly 2 Avenir	France	IG	95,08	95,08	78,40
SAS PCE	France	IP	50,00	50,00	50,00
SAS PCE-FTO	France	IP	25,00	25,00	25,00
SAS SALG	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS SFAM	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	IP	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

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2012	% contrôle 31/12/2012	% d'intérêt 31/12/2011
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	IP	50,00	50,00	100,00
SCI Bordeaux-Bonnac	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Channel City	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SCI Chesnay Pierre 2	France	IP	50,00	50,00	-
SCI Chesnay Remiforme	France	IP	50,00	50,00	-
SCI Coquelles et Coquelles	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI des Bureaux Rouen Bretagne	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du CC de Bordeaux Préfecture	France	IG	61,00	61,00	61,00
SCI du CC de Lyon La Part-Dieu	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du CC de Rouen St Sever	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du CC des Pontôts	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	IP	50,00	50,00	100,00
SCI Eiffel Levallois Commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Elysées Parly 2	France	IP	50,00	50,00	100,00
SCI Elysées Vélizy 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Espace Commerce Europe	France	IP	50,00	50,00	50,00
SCI Extension Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Foncière Marceau Saint-Sever	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	99,87	99,87	-
SCI Labex	France	IG	100,00	100,00	100,00
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 Côté Seine	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Marceau Parly 2	France	IP	50,00	50,00	100,00
SCI Marceau Plaisir	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Parlunic 2	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SCI Pégase	France	IG	53,30	53,30	53,30
SCI Rosny Beauséjour	France	IP	50,00	50,00	50,00
SCI Rouen Verrerie	France	IG	100,00	100,00	100,00
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 Sicor	France	IG	73,00	73,00	73,00
SCI Sirmione	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Vendôme Boissy 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Vendôme Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Waskim	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SEP Bagnolet	France	IP	35,22	35,22	35,22
SEP du CC de Rosny 2	France	IP	26,00	26,00	26,00
SEP Galerie Villabé	France	IP	15,00	15,00	15,00
SEP Valorisation CC LPD	France	IP	62,51	62,51	62,51
SEP Valorisation CC Parly 2	France	IP	47,85	48,47	47,85
SEP Valorisation CC Saint-Sever	France	IP	76,55	76,55	76,55
SEP Valorisation CC Ulis 2	France	IP	38,92	38,92	38,92
SEP Valorisation CC Villeneuve 2	France	IP	52,57	52,57	52,57
SNC Almacie	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2012	% contrôle 31/12/2012	% d'intérêt 31/12/2011
SNC Cegep et Cie	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 du CC de Labège	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Elysées Vauban	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Holmy	France	IG	100,00	100,00	-
SNC Les Docks de Rouen	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Les Passages de l'Étoile	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Maltèse	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Randoli	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Vélizy Petit-Clamart	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Vilplaine	France	IG	80,00	80,00	-
SNC VUC	France	IG	100,00	100,00	100,00
Euromall Kft	Hongrie	IG	100,00	100,00	100,00
Red Grafton 1 <sup>(2)</sup>	Luxembourg	MEQ	50,00	50,00	-
Red Grafton 2 <sup>(2)</sup>	Luxembourg	MEQ	50,00	50,00	-
Oranjevast/Amvest CV	Pays-Bas	MEQ	10,00	10,00	10,00
Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Arkadia Centrum Handlowe Sp. z.o.o.	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco CH1 Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Wilenska Centrum Handlowe Sp. z.o.o.	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy Sp Zoo	Pologne	MEQ	76,85	-	-
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Chodov	République tchèque	IG	100,00	100,00	-
Centrum Praha Jih-Chodov sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Pankrac Shopping Center ks	République tchèque	IP	75,00	75,00	75,00
Aupark as	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
Aupark Bratislava	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 Nova Lund KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nova Lund 2 AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nova Lund 3 AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Parkering AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Solna Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Väsby Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
<b>Bureaux</b>					
SA Rodamco France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Aquabon	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Immobilière Louvre	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Iseult	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Investissements II	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Ariane-Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Bureaux Tour Crédit Lyonnais	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Cnit Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Eiffel Levallois Bureaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI 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

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2012	% contrôle 31/12/2012	% d'intérêt 31/12/2011
SCI Marceau Part Dieu	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Montheron	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Ostraca	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 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 Village 8 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Wilson (Puteaux)	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Capital 8	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Gaîté Parkings	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Lefoullon	France	IG	100,00	100,00	100,00
Akvest Kantoren CV	Pays-Bas	IG	90,00	90,00	90,00
Woningmaatschappij Noord Holland B.V.	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Zlote Tarasy Tower Sp Zoo	Pologne	MEQ	76,85	-	-
<b>Congrès-Exposition</b>					
SA Comexposium Holding (sous-groupe)	France	MEQ	50,00	50,00	50,00
SAS Lyoncoh	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Viparis – Le Palais des Congrès d'Issy	France	IG	47,50	95,00	47,50
SARL Pandore	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Paris Expo Services	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Société d'Exploitation du Palais des Sports	France	IP	50,00	50,00	50,00
SAS Viparis	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Viparis – Le Palais des Congrès de Paris	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Viparis – Nord Villepinte	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Viparis – Palais des Congrès de Versailles	France	IG	45,00	90,00	45,00
SAS 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
<b>Prestations de services</b>					
PFAB GmbH	Allemagne	MEQ	22,22	22,22	22,22
UR Austria Verwaltungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Austria Management GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Invest GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Spain SAU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
SARL SPSP	France	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 Rodamco France Management	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SAS Rodamco Gestion	France	-	dissoute	dissoute	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
Rodamco Europe Beheer BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nederland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Development Nederland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
U&R Management BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Management Sp. z.o.o.	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2012	% contrôle 31/12/2012	% d'intérêt 31/12/2011
Unibail-Rodamco Polska Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
EKZ 11 sro	République tchèque	IP	75,00	75,00	75,00
Rodamco Ceska Republica sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Metropolis Management LLC	Russie	-	dissoute	dissoute	100,00
Rodamco Management AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Projekt AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Sverige AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
<b>Holdings intermédiaires et autres</b>					
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
Zeilgalerie Gbr	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Belgium N.V.	Belgique	IG	100,00	100,00	-
Arrendamientos Vaguada CB	Espagne	IP	62,47	62,47	62,47
Rodareal Oy	Finlande	IG	100,00	100,00	100,00
SA Société de Taynih	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 Espace Expansion Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Foncière Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Groupe BEG	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SAS Unibail-Rodamco SIF France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Defunic	France	IG	100,00	100,00	-
SAS Doria	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Frankvink Investissements	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 Valorexpo	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du CC d'Euralille S3C Lille	France	IG	60,00	60,00	60,00
SCI Tayak	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	100,00	100,00	-
Poland Finco	France	IG	100,00	100,00	-
Liffey River Financing Ltd.	Irlande	IG	100,00	100,00	100,00
SA Crossroads Property Investors	Luxembourg	IG	100,00	100,00	100,00
Purple Grafton	Luxembourg	MEQ	51,00	51,00	-
Red Grafton	Luxembourg	MEQ	50,00	50,00	-
Uniborc SA	Luxembourg	IG	90,00	90,00	90,00
UR Lab	Luxembourg	IG	100,00	100,00	-
ZT Poland 2 SCA	Luxembourg	MEQ	100,00	-	100,00
Belindam BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Cijferzwaan BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Crystal Warsaw Real Estate BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Deenvink BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Dotterzwaan BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Feldkirchen BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
New Tower Real Estate BV	Pays-Bas	IG	51,11	51,11	51,11
Old Tower Real Estate BV	Pays-Bas	IG	52,78	52,78	52,78
Rodamco Austria BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Central Europe BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Czech BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco España BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00



Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2012	% contrôle 31/12/2012	% d'intérêt 31/12/2011
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 NV	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
Rodamco Russia BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Almere B.V.	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco Poland 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Romanoff Eastern Europe Property BV	Pays-Bas	IG	80,00	80,00	80,00
Unibail-Rodamco 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 4 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco Poland 5 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Vuurvink BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Warsaw III BV	Pays-Bas	MEQ	100,00	-	-
Crystal Warsaw Sp. zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Sp. z.o.o.	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Warsaw Sp. z.o.o.	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Lodz Nord Shopping Mall Sp. z.o.o.	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
Polska Shopping Mall Sp. z.o.o.	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
Wood Sp. zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	-
WSSM Sp. z.o.o.	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
WSSM Warsaw Sp. z.o.o.	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Moravska Obchodni as	République tchèque	IG	65,00	65,00	65,00
Rodamco Pankrac as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Aupark Property Holding as	Slovaquie	IG	100,00	100,00	-
Anlos Fastighets AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos H BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos K BV	Suède	IG	100,00	100,00	-
Fastighetsbolaget Anlos L BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget ES Örebro AB	Suède	-	cédée	cédée	100,00
Fastighetsbolaget Grindtorp AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Helsingborg Östra AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Helsingborg Västra AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Knölsvanen Bostads AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Piren AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco 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 Hallunda Centrum HB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Invest 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
Rodamco Tummlaren AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00

<sup>(1)</sup> IG = intégration globale, IP = intégration proportionnelle, MEQ = mise en équivalence.<sup>(2)</sup> Red Grafton 1 et Red Grafton 2, basées au Luxembourg, détiennent un actif en Allemagne.

## 2.4. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices

### 2.4.1. En 2011

#### Cessions

##### Centres Commerciaux

Le Groupe a poursuivi en 2011 sa stratégie de cession des actifs de commerce non stratégiques. Pour les immeubles cédés directement, le prix de cession net total s'est élevé à 673,1 millions d'euros et a généré un résultat net de 35,4 millions d'euros par rapport aux valeurs d'expertise du 31 décembre 2010. Pour les cessions de sociétés, le prix de cession net s'est établi à 291,7 millions d'euros, générant un résultat net positif de 29,6 millions d'euros.

Les valeurs sous-jacentes des actifs étaient les suivantes :

- 310,2 millions d'euros en France : Bonneveine à Marseille, Shopping Étrembières à Annemasse (50 %) et les participations dans Saint-Genis 2 près de Lyon, Évry 2 en région parisienne, Boisseuil à Limoges et Croix-Dampierre à Châlons-en-Champagne. La plupart de ces cessions sont intervenues au 1<sup>er</sup> semestre 2011 ;
- 325,8 millions d'euros en Suède : Haninge Centrum, Väsby Centrum, Tyresö-Stockholm, Balsta-Stockholm, Helsingborg et Eurostop-Jönköping ;
- 245,9 millions d'euros aux Pays-Bas : Buitenmere-Almere, Houtmarktpassage-Breda, Walburg-Zwijndrecht, Oude Marktpassage-Stadskanaal, Woonmall-Rotterdam et Piazza Centre-Eindhoven ;
- 202,2 millions d'euros pour les cessions du centre Arkad à Budapest, de la participation de 50 % du Groupe dans Allee-Center à Magdeburg, Allemagne, et les 50 % de Südpark à Klagenfurt, Autriche.

##### Bureaux

En 2011, le Groupe a cédé six immeubles de bureaux en Suède, deux aux Pays-Bas et un en France. La cession de l'actif en France et l'une des cessions en Suède ont été partiellement réalisées par une cession de parts de société. En ce qui concerne les immeubles cédés directement, le prix de cession net total s'est élevé à 99,6 millions d'euros et a généré un résultat net positif de 0,8 million d'euros par rapport aux valeurs d'expertise du 31 décembre 2010. Pour les cessions de société, le prix de cession net s'est établi à 86,4 millions d'euros, générant un résultat net positif de 6,5 millions d'euros.

La cession la plus significative est celle de l'immeuble 3-5 Malsherbes-Paris en juillet 2011.

## Acquisitions de centres commerciaux

### Acquisitions d'actifs

En mai 2011, la SCI Aéroville, filiale du Groupe, a conclu un bail à construction avec Aéroports de Paris pour le développement du projet de centre commercial Aéroville. Dans les comptes consolidés, ce contrat est traité en opération de location financement. Un actif classé en immeuble de placement évalué au coût a été reconnu pour 68,8 millions d'euros en contrepartie d'une dette financière de même montant.

Le 7 octobre 2011, le Groupe a acquis le centre commercial Splau à Barcelone pour un montant total de 188,8 millions d'euros, frais de transaction inclus.

Un terrain adjacent au centre commercial La Maquinista à Barcelone, Espagne a été acquis pour un montant de 58,2 millions d'euros.

Plusieurs lots complémentaires ont été acquis aux Quatre Temps et à l'Aquaboulevard à Paris, dans le centre Alma à Rennes, dans les centres de Parquesur et La Vaguada à Madrid et aux Pays-Bas, ainsi qu'un parking près de Las Glorias à Barcelone et un terrain à Täby en Suède qui sera aménagé en parking temporaire pendant les travaux d'extension du centre.

### Acquisitions de sociétés

#### *Galeria Mokotow-Varsovie*

Le 1<sup>er</sup> août 2011, Unibail-Rodamco a acquis les 50 % détenus par l'autre copropriétaire dans Galeria Mokotow, un centre commercial « prime » situé au centre de Varsovie, en Pologne. Unibail-Rodamco détient ainsi 100 % de cet actif. Unibail-Rodamco continuera à gérer le centre commercial. Le Groupe, qui possédait un contrôle conjoint sur cet actif, en possède désormais le contrôle exclusif.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises par étapes.

La juste valeur à la date d'acquisition de la quote-part de capitaux propres détenue par le Groupe dans Galeria Mokotow immédiatement avant l'acquisition s'élevait à 139,0 millions d'euros.

Un montant de 34,2 millions d'euros a été reconnu sur la ligne « Solde net des ajustements de valeurs » de l'état du résultat global, suite à la mise à juste valeur de la quote-part de capitaux propres détenue par l'acquéreur avant le regroupement d'entreprises.

De plus, un montant total de -17,2 millions d'euros, précédemment reconnu dans les autres éléments du résultat global en écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères, a été comptabilisé dans le résultat net de la période.

Un montant de 7,3 millions d'euros correspondant à l'annulation de l'écart d'acquisition de Rodamco Europe lié à de l'optimisation fiscale sur cette entité a été repris et comptabilisé en charge dans le résultat net de la période.

Tous ces impacts ont été reconnus sur la ligne « Solde net des ajustements de valeurs » de l'état du résultat global.

Les montants en juste valeur par catégorie d'actifs et de passifs de Galeria Mokotow constatés à la date d'acquisition sont présentés ci-dessous :

(M€)	Juste valeur à la date d'acquisition
Immeubles de placement	495,4
Autres actifs financiers	3,1
Autres actifs courants	1,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10,0
	<b>510,0</b>
Emprunts et dettes financières	195,6
Autres passifs financiers	2,8
Impôts différés passifs	69,6
Autres passifs non courants	3,2
Autres passifs courants	9,1
	<b>280,3</b>
<b>Total des actifs nets à la juste valeur</b>	<b>229,7</b>
Ecart d'acquisition	48,2
<b>Total contrepartie</b>	<b>278,0</b>

Le montant de contrepartie de 278,0 millions d'euros pour l'acquisition de 100 % des titres se ventile en 139,0 millions d'euros de trésorerie pour l'acquisition complémentaire de 50 % des titres de la société et 139,0 millions d'euros pour les 50 % précédemment détenus réévalués à la date d'acquisition.

Les coûts relatifs à l'acquisition s'élèvent à 0,6 million d'euros. Ils sont inclus dans le résultat opérationnel de la période et présentés sur la ligne « Coûts d'acquisition et coûts liés ».

Depuis la date d'acquisition, Galeria Mokotow a contribué à 100 % à hauteur de 11,5 millions d'euros aux revenus locatifs et 2,8 millions d'euros au résultat récurrent du Groupe.

Si l'acquisition avait eu lieu en début d'année, la contribution à 100 % de Galeria Mokotow aurait été :

- revenus locatifs : 26,4 millions d'euros ;
- résultat récurrent : 8,6 millions d'euros.

L'écart d'acquisition de 48,2 millions d'euros est justifié par l'optimisation fiscale attendue sur l'actif. Ce goodwill n'est pas fiscalement déductible.

#### Aupark-Bratislava

En octobre 2011, Unibail-Rodamco a acquis 50 % de la société Aupark AS en Slovaquie. Unibail-Rodamco détient ainsi 100 % de cet actif. Le Groupe qui possédait un contrôle conjoint sur cet actif, en possède désormais le contrôle exclusif.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises par étapes.

La juste valeur à la date d'acquisition de la quote-part de capitaux propres détenue par le Groupe dans Aupark AS immédiatement avant l'acquisition s'élevait à 122,1 millions d'euros.

Un montant de 20,6 millions d'euros a été reconnu sur la ligne « Solde net des ajustements de valeurs » de l'état du résultat global, suite à la mise à juste valeur de la quote-part de capitaux propres détenue par l'acquéreur avant le regroupement d'entreprises.

Un montant de 5,5 millions d'euros correspondant à l'annulation de l'écart d'acquisition de Rodamco Europe lié à de l'optimisation fiscale sur cette entité a été repris et comptabilisé en charge dans le résultat net de la période sur la ligne « Solde net des ajustements de valeurs ».

Les montants en juste valeur par catégorie d'actifs et de passifs de Aupark constatés à la date d'acquisition sont présentés ci-dessous :

(M€)	Juste valeur à la date d'acquisition
Immeubles de placement	328,5
Autres actifs financiers	3,1
Autres actifs courants	3,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6,4
	<b>341,0</b>
Emprunts et dettes financières	46,0
Impôts différés passifs	42,8
Autres passifs non courants	3,1
Autres passifs courants	27,4
	<b>119,3</b>
<b>Total des actifs nets à la juste valeur</b>	<b>221,7</b>
Ecart d'acquisition	22,5
<b>Total contrepartie</b>	<b>244,2</b>

Le montant de contrepartie de 244,2 millions d'euros pour l'acquisition de 100 % des titres se ventile en 122,1 millions d'euros de trésorerie pour l'acquisition complémentaire de

50 % des titres de la société et 122,1 millions d'euros pour les 50 % précédemment détenus réévalués à la date d'acquisition.

Les coûts relatifs à l'acquisition s'élèvent à 0,6 million d'euros. Ils sont inclus dans le résultat opérationnel de la période et présentés sur la ligne « Coûts d'acquisition et coûts liés ».

Depuis la date d'acquisition, Aupark AS a contribué à 100 % à hauteur de 3,9 millions d'euros aux revenus locatifs et 2,1 millions d'euros au résultat récurrent du Groupe.

Si l'acquisition avait eu lieu en début d'année, la contribution à 100 % d'Aupark aurait été :

- revenus locatifs : 22,4 millions d'euros ;
- résultat récurrent : 12,1 millions d'euros.

L'écart d'acquisition de 22,5 millions d'euros est justifié par l'optimisation fiscale attendue sur l'actif. Ce goodwill n'est pas fiscalement déductible.

À la même date, le Groupe a acquis 100 % de la société Aupark Bratislava, spol sro. Le montant total de la contrepartie pour les 100 % de titres acquis s'élève à 3,1 millions d'euros. L'écart d'acquisition de 0,5 million d'euros est justifié par l'optimisation fiscale attendue sur l'actif. Depuis la date d'acquisition, il n'y a aucun impact significatif sur le résultat récurrent.

### *Glorias Parking*

Le 16 novembre 2011, le Groupe a acquis, en Espagne, 50 % de Glorias Parking S.A. et 42,5 % de D-Parking S.C.P. Le montant de la contrepartie pour les titres acquis s'élève à 4,9 millions d'euros. Depuis la date d'acquisition, aucun impact significatif tant sur le résultat récurrent que sur le non récurrent n'est à constater.

### **Congrès-Expositions**

En janvier 2011, le Groupe a acquis la SAS Société d'Exploitation Hôtelière de Montparnasse (« SEHM »), opérateur de l'hôtel Méridien Montparnasse à Paris, et a simultanément signé un contrat de management avec le Groupe Accor, qui gère maintenant l'hôtel sous la marque Pullman. Le Groupe, qui possédait déjà les murs de cet hôtel, a maintenant le contrôle total de cet actif.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises.

Les montants en juste valeur par catégorie d'actifs et de passifs de SEHM constatés à la date d'acquisition sont présentés ci-dessous :

(M€)	Juste valeur à la date d'acquisition
Actifs incorporels	39,1
Immeuble de placement	7,6
Autres actifs non courants	3,0
Actifs courants	5,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,4
	<b>56,2</b>
Provisions	2,9
Impôts différés passifs	12,9
Emprunts et dettes financières	0,3
Autres dettes financières	0,2
Passifs courants	20,1
	<b>36,4</b>
<b>Total des actifs nets à la juste valeur</b>	<b>19,8</b>
Ecart d'acquisition	0,4
<b>Total contrepartie</b>	<b>20,2</b>

Le montant total de contrepartie comptabilisé pour l'acquisition de 100 % des titres s'est élevé à 20,2 millions d'euros.

Les coûts relatifs à l'acquisition s'élèvent à 1,5 million d'euros. Ils sont inclus dans le résultat opérationnel de la période et présentés sur la ligne « Coûts d'acquisition et coûts liés ».

L'hôtel a été évalué par un expert externe à la date du regroupement d'entreprises, une partie de cette valorisation a été allouée en actif incorporel.

### **Autres investissements financiers**

Unibail-Rodamco SE a acquis le 2 mars 2011 auprès d'Eurohypo AG une participation de 7,25 % dans Société Foncière Lyonnaise (« SFL ») pour un prix total de 108,7 millions d'euros (dont 2,1 millions d'euros de frais de transaction) correspondant à un prix par action de 31,59 euros. SFL est cotée à la Bourse de Paris et possède un patrimoine de bureaux de qualité, principalement concentré dans le Quartier Central des Affaires à Paris.

Cette acquisition s'inscrit dans une logique de placement financier et figure sur l'état de situation financière en tant que « Titres disponibles à la vente » parmi les actifs non courants. En application de la norme IAS 39, ces titres sont évalués suivant leur cours de Bourse et les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Le dividende de 4,7 millions d'euros perçu en mai 2011 et celui de 2,4 millions d'euros perçu en novembre 2011 ont été reconnus comme produits dans le résultat net de la période.

### Procédure de rachat obligatoire des participations ne donnant pas le contrôle de Rodamco Europe

Au cours du premier trimestre 2011 Unibail-Rodamco a acquis 79 061 actions de Rodamco Europe NV, représentant 0,09 % du capital social émis.

Le 17 mai 2011, la Section Commerce de la Cour d'appel d'Amsterdam a statué sur le prix de rachat des 660 562 actions restantes (0,74 %) de Rodamco Europe NV. Unibail-Rodamco a procédé à l'acquisition de ces titres.

Au total, 64,7 millions d'euros ont été acquittés pour acquérir les participations ne donnant pas le contrôle. En application de la norme IFRS 3 Révisée, ces transactions ont été traitées comme des ajustements de capitaux propres. En conséquence, aucun écart d'acquisition n'a été constaté. L'impact sur la part des propriétaires de la société-mère dans les capitaux propres consolidés s'est élevé à -3,9 millions d'euros.

Depuis le 9 juin 2011, Unibail-Rodamco détient 100 % du capital de Rodamco Europe NV.

#### 2.4.2. En 2012

### Cessions

#### Centres Commerciaux

La majeure partie du plan de cessions d'actifs de commerces non stratégiques a été réalisée en 2011 et au cours des années précédentes. Le Groupe a vendu quelques actifs mineurs en France, en Suède et aux Pays-Bas, en 2012, pour un prix net vendeur d'environ 98 millions d'euros, hors prise en compte de la mise en place de la joint-venture sur le centre commercial Parly 2 en région parisienne.

#### Bureaux

Le 21 décembre 2012, Unibail-Rodamco a vendu un actif à Lyon à un prix égal à la valeur nette comptable au 30 juin 2012, faisant ressortir un taux de rendement initial de 5,9 % et une plus-value sur le coût de construction de 9,9 millions d'euros.

### Acquisitions

#### Centres Commerciaux

Le 20 janvier 2012, le Groupe a acquis une partie du centre commercial de Sant Cugat à Barcelone et plusieurs lots à Los Arcos et à La Maquinista en Espagne, pour un montant total d'acquisition de 36 millions d'euros.

En France, plusieurs lots complémentaires ont été acquis, principalement, à Villabé, au Forum des Halles et aux Quatre Temps pour un montant total de 36 millions d'euros.

Aux Pays-Bas, des lots ont été acquis au cours de l'exercice 2012 pour un montant total de 26 millions d'euros.

En Europe centrale, une acquisition de 21 millions d'euros a été effectuée en août 2012 en Pologne afin de développer un nouveau centre commercial.

#### Bureaux

En France, le Groupe a acquis plusieurs lots pour un montant de 3 millions d'euros.

### Complexe immobilier Zlote Tarasy

En 2002, Rodamco Europe NV a signé un accord en vue d'acquérir, à la livraison du projet, 50 % des actions de la société polonaise Zlote Tarasy S.p.z.o.o (« Zlote Tarasy »). Cette société développait un centre commercial (64 243 m<sup>2</sup> GLA), un parking et deux immeubles de bureaux, Lumen et Skylight (pour une surface totale de 43 576 m<sup>2</sup> GLA), au centre de Varsovie.

En mars 2012, un accord définitif a été signé, permettant au Groupe d'acquérir en qualité d'associé commanditaire un fonds détenant 100 % de la société holding Warsaw III, laquelle détient à son tour 76,85 % de Zlote Tarasy. Dans le cadre de cet accord, le Groupe a effectué un investissement total de 312,8 millions d'euros (en part du Groupe), permettant de détenir indirectement divers prêts et 76,85 % du capital. Warsaw III continuera à verser des intérêts sur un prêt participatif accordé par un fonds géré par CBRE Global Investors et arrivant à maturité au plus tard le 31 décembre 2016. Afin de se conformer aux conditions imposées à Unibail-Rodamco par les autorités de la concurrence polonaises lors de l'acquisition par le Groupe des centres commerciaux Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de Warsaw III, du centre commercial et du parking est réalisé par CBRE Global Investors et AXA REIM. Par conséquent, l'investissement du Groupe dans le complexe immobilier Zlote Tarasy est consolidé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012.

L'analyse de l'allocation du prix d'acquisition a conduit à la comptabilisation d'un écart d'acquisition négatif de 48,1 millions d'euros qui figure dans l'état du résultat global consolidé sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ».

Les valeurs reconnues dans l'état de situation financière consolidée au 31 décembre 2012 sont fondées sur des estimations disponibles à cette date. Il est possible que des ajustements puissent être comptabilisés dans un délai de 12 mois suivant la date d'acquisition, en accord avec les principes et normes IFRS.

## Centre commercial Parly 2

Le 26 juillet 2012, Unibail-Rodamco et Abu Dhabi Investment Authority (« ADIA ») ont apporté leurs actifs respectifs détenus dans le centre commercial Parly 2 (région parisienne), à une société actuellement détenue en contrôle conjoint par ces deux actionnaires. Compte tenu de cet accord, ce centre commercial est consolidé en intégration proportionnelle depuis cette date.

Cette opération se reflète dans les comptes consolidés, d'une part, en une cession d'actif détenu auparavant par le Groupe et, d'autre part, comme l'entrée dans un nouvel actif comprenant le centre commercial dans son ensemble.

La transaction a été à la fois traitée comme des cessions de sociétés et une cession d'actif.

Les coûts relatifs à l'acquisition sont inclus dans le résultat opérationnel de la période et présentés sur la ligne « Coûts d'acquisition et coûts liés ».

Conformément au traité signé, Unibail-Rodamco deviendra gérant unique du centre commercial à compter de juillet 2013. De fait, les sociétés Parly 2 seront alors consolidées en intégration globale à compter de cette date.

## Acquisitions de mfi AG et Ruhr-Park

Le 2 août 2012, Unibail-Rodamco a acquis une participation de 51 % dans la société holding détenant alors 90,4 % de mfi AG (« mfi », second opérateur, investisseur et développeur de centres commerciaux en Allemagne). Le portefeuille de centres commerciaux de mfi comprend au 31 décembre 2012 cinq centres en activité, un centre en construction et deux projets en développement. Par ailleurs, mfi gère vingt centres commerciaux pour le compte de tiers.

Le 10 août 2012, Unibail-Rodamco a acquis une participation de 50 % dans la société qui détient le centre commercial Ruhr-Park, l'un des plus grands centres commerciaux en Allemagne.

322,7 millions d'euros ont été payés en août 2012 et 67,6 millions d'euros le seront au 30 juin 2014. Le différé de paiement a été actualisé. Ce prix d'acquisition reflète une valeur de marché des actifs de mfi de 1,1 milliard d'euros et de 380 millions d'euros pour 100 % de l'actif Ruhr-Park. Compte tenu d'une augmentation de capital de 50 millions d'euros effectuée en août 2012, la société holding qui contrôle mfi détient maintenant 91,15 % du capital de celle-ci.

Le vendeur, auprès de qui Unibail-Rodamco a acquis une participation de 51% et qui détient encore 49% de la Holding, actionnaire à hauteur de 91.15% de mfi, bénéficie d'une option de vente de ses titres à Unibail-Rodamco SE, exerçable entre le 1er juillet 2014 et le 31 mars 2017. À la date d'acquisition,

cet engagement a été valorisé à hauteur de 3 millions d'euros et comptabilisé sur la ligne « Dérivés à la juste valeur », en passifs non courants de l'état de situation financière.

Dans le cas où le vendeur céderait ses actions, en dehors de l'option de vente dont il bénéficie, il devra verser à Unibail-Rodamco un « carried interest », calculé sur la base de la valorisation de la société à la date de cession.

À la date d'acquisition, le « carried interest » a été valorisé et comptabilisé pour une valeur de 31,9 millions d'euros.

L'option de vente des titres ainsi que le « carried interest » sont évalués à leur juste valeur à chaque clôture et la variation de valeur est comptabilisée en compte de résultat.

L'analyse de l'allocation du prix d'acquisition a conduit à la comptabilisation d'un écart d'acquisition positif de 73,8 millions d'euros au 31 décembre 2012, correspondant principalement à la valorisation de l'activité de commercialisation, gestion et maîtrise d'ouvrage de centres commerciaux pour les actifs détenus en propre ou pour le compte de tiers.

Au vu de la gouvernance mise en place, Unibail-Rodamco n'a pas le contrôle des sociétés acquises jusqu'au 31 décembre 2012. Par conséquent, ces sociétés sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012.

En 2013, selon le pacte d'actionnaires et après obtention de l'accord des Autorités de la Concurrence française et allemande, la politique de gouvernance sera modifiée, entraînant un contrôle conjoint de mfi et Ruhr-Park.

A partir du 1<sup>er</sup> juillet 2014, l'accord de gouvernance peut être modifié afin de donner le contrôle exclusif de mfi à Unibail-Rodamco. Par conséquent, mfi devrait être consolidée en intégration globale au plus tard à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Les valeurs reconnues dans l'état de situation financière consolidée au 31 décembre 2012 sont fondées sur des estimations disponibles à cette date. Il est possible que des ajustements puissent être comptabilisés dans un délai de 12 mois suivant la date d'acquisition, en accord avec les principes et normes IFRS.

## ORNANE

### ORNANE 2012

Unibail-Rodamco a annoncé le 11 septembre 2012 l'émission de 3451767 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 à la date d'émission) pour un montant total de 750 millions d'euros.

L'offre au public a été ouverte en France du 12 septembre 2012 au 14 septembre 2012 inclus, sur la base d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») sous le numéro 12-440 en date du 11 septembre 2012.

Ces ORNANes sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris de NYSE Euronext.

### Principales caractéristiques de l'ORNANE 2012

Les obligations porteront intérêt à un taux nominal annuel de 0,75 % payable annuellement à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année <sup>(1)</sup>, soit environ 1,63 euro par obligation. Par exception, le premier coupon, mis en paiement le 1<sup>er</sup> janvier 2013 <sup>(1)</sup>, correspondra aux intérêts courus sur la période du 19 septembre 2012 inclus, date de règlement-livraison des obligations, au 31 décembre 2012 inclus, et sera calculé sur une base prorata temporis. Il s'élèvera donc à environ 0,46 euro par obligation. Les obligations seront remboursées au pair le 1<sup>er</sup> janvier 2018 <sup>(1)</sup>. Elles pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré d'Unibail-Rodamco 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.

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. Les intérêts courus relatifs aux ORNANes sont présentés dans l'état de situation financière en « Part courante des emprunts et dettes financières ». 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.

### ORNANE 2009

Les ORNANes émises en avril 2009 ont été quasiment toutes converties au 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>, entraînant la création de 2 013 012 actions nouvelles et une augmentation des capitaux propres de 362,1 millions d'euros.

## 2.5. Notes et commentaires

### 2.5.1. Notes sur l'actif consolidé

#### NOTE 1 – IMMEUBLES DE PLACEMENT

La divergence de performance entre les actifs de qualité et les autres a perduré durant l'année 2012, tant pour les Centres commerciaux que pour les actifs de Bureaux. Pour les Centres commerciaux, cette tendance est renforcée par les perspectives économiques incertaines et les mesures d'austérité annoncées dans plusieurs pays, qui poussent les consommateurs à être plus prudents. Les enseignes, qui font face à des pressions sur la consommation et à la concurrence d'internet, demeurent très sélectives dans leurs choix d'emplacement. Elles continuent à privilégier les actifs ayant une fréquentation et des chiffres d'affaires au mètre carré élevés.

Par conséquent, les actifs de qualité aux revenus sécurisés et affichant une prime de risque attractive restent la priorité des investisseurs. Beaucoup d'investisseurs sont en recherche active de rendements stables et sécurisés et disposent de capitaux significatifs alloués à l'immobilier commercial européen, malgré le déficit persistant de l'offre dans cette catégorie d'actifs. En parallèle, le financement bancaire reste limité, surtout pour les actifs de moindre qualité, ce qui, combiné avec un intérêt des investisseurs plus faible et la détérioration de leur performance, affecte négativement la valorisation de ce type d'actifs.

Les experts immobiliers valorisant les actifs d'Unibail-Rodamco ont analysé en détail et comparé la rentabilité et la performance des actifs du Groupe (baux signés, chiffres d'affaires des locataires, évolution de la fréquentation, augmentation des loyers lors des renouvellements et relocations, taux d'effort, etc.) pour déterminer les perspectives propres à chaque actif. Ils ont également pris en compte leur capacité à surperformer les indices de ventes nationaux et leur résistance dans un contexte économique difficile en 2012.

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché déterminée par des experts indépendants.

Les Immeubles de Placement en cours de construction (IPUC) sont évalués à la juste valeur, exceptés ceux pour lesquels la valeur d'expertise ne peut être déterminée de façon fiable.

<sup>(1)</sup> Ou le premier jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré.

<sup>(2)</sup> Les 2 766 ORNANes restantes ont été remboursées le 2 janvier 2013 à leur valeur nominale.

Les IPUC valorisés à la juste valeur sont au 31 décembre 2012 :

- quatre projets de centres commerciaux : en Espagne, le terrain Faro del Guadiana, en République tchèque l'extension Cerny Most et en France, l'extension de Toison d'Or à Dijon et le projet Aéroville en région parisienne ;
- les bureaux So Ouest à Levallois-Perret, en région parisienne.

Ces projets représentent un montant total de 758,9 millions d'euros dans l'état de situation financière consolidée au 31 décembre 2012. L'impact total de la réévaluation de ces actifs dans l'état de résultat global en 2012 est un gain de 101,5 millions d'euros.

Les centres commerciaux Carré Sénart Shopping Park, Confluence à Lyon, So Ouest à Levallois-Perret, tous en France et El Faro à Badajoz, en Espagne ainsi que l'hôtel Confluence à Lyon, valorisés en IPUC à la juste valeur au 31 décembre 2011, ont été livrés en 2012 et sont désormais inclus dans le portefeuille des immeubles de placement.

Au 31 décembre 2012, les IPUC qui restent valorisés au coût sont principalement les projets en développement des centres commerciaux Val-Tolosa à Toulouse-France, Maquinista extension à Barcelone, Mall of Scandinavia à Stockholm et des projets du Pôle Bureaux notamment Phare et Majunga à La Défense et So Ouest Plaza à Levallois-Perret en région parisienne.

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2012. Une dotation de 1,0 million d'euros a été comptabilisée sur un actif.

La méthodologie d'évaluation des actifs par portefeuille d'activités est décrite en section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation », § 2.1.5 « Méthodes d'évaluation des actifs ».

### **Pôle Centres commerciaux**

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits estimés, le taux de rendement moyen du segment au 31 décembre 2012 ressort à 5,3 %, contre 5,5 % fin 2011.

Sur la base du taux de rendement de 5,3 %, une augmentation de 25 points de base ferait baisser de -964 millions d'euros (-4,2 %) la valeur du patrimoine des Centres commerciaux (frais et droits de mutation inclus).

### **Pôle Bureaux**

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits et frais estimés, le taux de rendement moyen du segment au 31 décembre 2012 s'établit à 6,9 %.

Sur la base du taux de rendement de 6,9 %, une augmentation de 25 points de base ferait baisser de -119 millions d'euros (-3,1 %) la valeur totale du patrimoine de bureaux (loués et vacants, frais et droits de mutation inclus).

### **Pôle Congrès-Expositions**

Sur la base des valeurs d'experts, le taux de rendement moyen de Viparis au 31 décembre 2012 (résultat opérationnel récurrent d'Unibail-Rodamco divisé par la valorisation retenue des actifs d'Unibail-Rodamco, hors droits estimés et frais de mutation) est de 8,6 %, contre 7,8 % fin 2011.

Une augmentation de 25 points de base du taux de rendement et du coût moyen pondéré du capital, déterminés à la fin de l'année, résulterait en un ajustement à la baisse de -53,6 millions d'euros (-3,5 %).

Pour plus de précisions sur les paramètres utilisés dans la valorisation des immeubles de placement, se référer à la note sur l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2012, les soldes des aménagements de loyer et des droits d'entrée étalés sur la durée ferme des baux s'élèvent à 18,8 millions d'euros. Ces montants sont déduits des valeurs d'expertises des actifs inscrites au bilan.



## Variation des immeubles de placement évalués à la juste valeur

Tableau de variation 2012

(M€)	31/12/2011	Acquisitions <sup>(1)</sup>	Entrées dans le périmètre de consolidation <sup>(2)</sup>	Dépenses capitalisées <sup>(3)</sup>	Cessions et sorties de périmètre <sup>(4)</sup>	Reclassements et transferts de catégories <sup>(5)</sup>	Actualisation <sup>(6)</sup>	Variations de juste valeur	Variations de change	31/12/2012
Centres commerciaux	18 598,0	101,0	474,3	890,3	(582,1)	345,6	3,6	1 285,1	61,6	21 177,3
Bureaux	3 167,7	2,0	-	51,2	(131,7)	31,5	-	(109,5)	9,2	3 020,3
Congrès-Expositions	1 653,4	0,5	-	38,0	-	(1,8)	-	25,1	-	1 715,1
<b>Total immeubles de placement</b>	<b>23 419,1</b>	<b>103,4</b>	<b>474,3</b>	<b>979,5</b>	<b>(713,8)</b>	<b>375,2</b>	<b>3,6</b>	<b>1 200,7</b>	<b>70,8</b>	<b>25 912,8</b>
Immeubles sous promesse ou mandat de vente	221,5	-	-	-	(44,2)	(177,3)	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>23 640,6</b>	<b>103,4</b>	<b>474,3</b>	<b>979,5</b>	<b>(758,0)</b>	<b>197,9</b>	<b>3,6</b>	<b>1 200,7</b>	<b>70,8</b>	<b>25 912,8</b>

<sup>(1)</sup> Les principales acquisitions portent sur : une partie du centre commercial Sant Cugat à Barcelone, ainsi que sur plusieurs lots dans les centres commerciaux Los Arcos et La Maquinista en Espagne pour un montant total de 35,7 millions d'euros ; des lots complémentaires en France, principalement dans le Forum des Halles, Les Quatre Temps, et Villabé, pour un montant total de 35,3 millions d'euros et plusieurs lots commerciaux aux Pays-Bas (25,7 millions d'euros).

<sup>(2)</sup> Les entrées dans le périmètre de consolidation correspondent à Parly 2 (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Centre commercial Parly 2 »).

<sup>(3)</sup> Les principales dépenses capitalisées concernent :

- Centres commerciaux :
  - en France (437,6 millions d'euros), principalement So Ouest (84,8 millions d'euros) et Aéroville (62,9 millions d'euros) en région parisienne, Confluence à Lyon (38,5 millions d'euros), Parly 2 en région parisienne (23,4 millions d'euros), Les Quatre Temps à Paris La Défense (35,6 millions d'euros), La Toison d'Or à Dijon (30,9 millions d'euros), Alma à Rennes (18,9 millions d'euros), Le Forum des Halles à Paris (17,2 millions d'euros) et Carré Sénart en région parisienne (15 millions d'euros) ;
  - en Suède, Täby Centrum (92,3 millions d'euros) et Solna (10,8 millions d'euros) à Stockholm ;
  - en Autriche, Shopping City Süd (57,6 millions d'euros) et Donau Zentrum (18,8 millions d'euros) à Vienne ;
  - en République tchèque, Centrum Cerny Most à Prague (75,6 millions d'euros) ;
  - en Espagne, Faro del Guadiana à Badajoz (55,3 millions d'euros), et La Maquinista à Barcelone (11,8 millions d'euros) ;
  - au Danemark, Fisketorvet à Copenhague (29,9 millions d'euros).
- Bureaux : en France (40,7 millions d'euros), principalement So Ouest en région parisienne (18,7 millions d'euros).
- Congrès-Expositions : en France, le Parc des Expositions de la Porte de Versailles (15,5 millions d'euros) et l'Hôtel Pullman à Paris (14,2 millions d'euros).

<sup>(4)</sup> Incluent principalement les cessions de Parly 2 en France pour -545,2 millions d'euros (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Centre commercial Parly 2 »), des centres commerciaux en Suède (-33,3 millions d'euros), en France (-32,5 millions d'euros) et aux Pays-Bas (-11,6 millions d'euros) et des bureaux, principalement en France (cf. section 4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Cessions »).

<sup>(5)</sup> Les reclassements et changement de catégorie correspondent majoritairement au transfert de la catégorie d'immeuble de placement évalué au coût du centre commercial Aéroville (région parisienne) au 30 juin 2012.

<sup>(6)</sup> Impact du différé de paiement sur le bail à construction du Forum des Halles à Paris (2,9 millions d'euros). La dette correspondante a été actualisée en contrepartie de la valeur de l'actif.

Tableau de variation 2011

(M€)	31/12/2010	Acquisitions	Entrées dans le périmètre de consolidation	Dépenses capitalisées	Cessions et sorties de périmètre	Reclassements et transferts de catégories	Actualisation	Variations de juste valeur	Variations de change	31/12/2011
Centres commerciaux	16 856,6	232,2	438,6	490,1	(262,3)	77,1	3,7	754,1	8,0	18 598,0
Bureaux	3 271,1	3,8	-	84,1	(160,7)	(8,5)	0,5	(24,3)	1,7	3 167,7
Congrès-Expositions	1 518,8	-	7,6	56,2	-	(0,2)	-	71,0	-	1 653,4
<b>Total immeubles de placement</b>	<b>21 646,5</b>	<b>236,0</b>	<b>446,2</b>	<b>630,4</b>	<b>(423,1)</b>	<b>68,3</b>	<b>4,2</b>	<b>800,9</b>	<b>9,6</b>	<b>23 419,1</b>
Immeubles sous promesse ou mandat de vente	975,4	-	-	-	(848,8)	95,4	-	(0,5)	-	221,5
<b>Total</b>	<b>22 622,0</b>	<b>236,0</b>	<b>446,2</b>	<b>630,4</b>	<b>(1 271,9)</b>	<b>163,7</b>	<b>4,2</b>	<b>800,4</b>	<b>9,6</b>	<b>23 640,6</b>

**Variation des immeubles de placement évalués au coût**

Tableau de variation 2012

(M€)	31/12/2011	Acquisitions <sup>(1)</sup>	Dépenses capitalisées <sup>(2)</sup>	Cessions <sup>(3)</sup>	Reclassements et transferts de catégories <sup>(4)</sup>	Actualisation	Dépréciations <sup>(5)</sup>	Variations de change	31/12/2012
Valeur brute	667,9	20,5	284,0	(3,8)	(197,2)	0,6	-	5,7	777,7
Dépréciation	(31,1)	-	-	-	-	-	(1,0)	-	(32,1)
<b>Total immeubles de placement évalués au coût</b>	<b>636,8</b>	<b>20,5</b>	<b>284,0</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(197,2)</b>	<b>0,6</b>	<b>(1,0)</b>	<b>5,7</b>	<b>745,6</b>

<sup>(1)</sup> Concerne principalement une acquisition en Pologne en vue du développement d'un nouveau centre commercial (19,0 millions d'euros).

<sup>(2)</sup> Les dépenses capitalisées correspondent principalement aux centres commerciaux Mall of Scandinavia en Suède (88,7 millions d'euros) et Aéroville en région parisienne (54,5 millions d'euros) et aux bureaux Majunga à Paris La Défense (89,2 millions d'euros) et So Ouest Plaza en région parisienne (19,4 millions d'euros).

<sup>(3)</sup> Correspond aux cessions de Parly 2 (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Centre commercial Parly 2 »).

<sup>(4)</sup> Correspond principalement au transfert dans la catégorie d'immeuble de placement évalué à la juste valeur du centre commercial Aéroville (région parisienne) au 30 juin 2012.

<sup>(5)</sup> Correspond à une dotation de 1,0 million d'euros comptabilisée sur un actif.

Tableau de variation 2011

(M€)	31/12/2010	Acquisitions	Dépenses capitalisées	Cessions et sorties de périmètre	Reclassements et transferts de catégories	Actualisation	Dépréciations	Variations de change	31/12/2011
Valeur brute	371,0	213,5	241,2	(0,2)	(156,7)	(0,8)	-	(0,2)	667,9
Dépréciation	(29,1)	-	-	-	-	-	(2,0)	-	(31,1)
<b>Total immeubles de placement évalués au coût</b>	<b>341,9</b>	<b>213,5</b>	<b>241,2</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(156,7)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>636,8</b>
Immeubles sous promesse ou mandat de vente	4,3	-	-	(4,3)	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>346,2</b>	<b>213,5</b>	<b>241,2</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(156,7)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>636,8</b>

**NOTE 2 – ACTIFS CORPORELS**

Tableau de variation 2012

Valeur brute (M€)	31/12/2011	Acquisitions et dépenses capitalisées <sup>(1)</sup>	Cessions	Amortissements	Autres mouvements	31/12/2012
Immeubles d'exploitation	169,1	-	-	-	-	169,1
Installations techniques, matériel et mobilier	99,2	12,5	(1,9) <sup>(2)</sup>	-	(1,1)	108,7
<b>Total</b>	<b>268,3</b>	<b>12,5</b>	<b>(1,9)</b>	<b>-</b>	<b>(1,1)</b>	<b>277,8</b>

<sup>(1)</sup> Les principales dépenses capitalisées concernent les entités Viparis (7,9 millions d'euros) ainsi que les sociétés de service (4,6 millions d'euros).

<sup>(2)</sup> Cessions relatives principalement à du matériel technique mis au rebut.

Amortissement/Dépréciation (M€)	31/12/2011	Dotations	Reprises	Amortissements	Autres mouvements	31/12/2012
Immeubles d'exploitation	21,4	2,3	(3,6) <sup>(1)</sup>	-	-	20,1
Installations techniques, matériel et mobilier	48,3	10,0	(1,4) <sup>(2)</sup>	-	0,3	57,2
<b>Total</b>	<b>69,8</b>	<b>12,3</b>	<b>(5,0)</b>	<b>-</b>	<b>0,3</b>	<b>77,3</b>

<sup>(1)</sup> Une reprise de provision a été constatée sur l'immeuble occupé par le propriétaire sis 7, place Adenauer, Paris 16<sup>e</sup> – France, conformément à la valeur d'expertise.

<sup>(2)</sup> Cessions relatives principalement à du matériel technique mis au rebut.

Valeur nette (M€)	31/12/2011	Acquisitions et dépenses capitalisées	Cessions	Amortissements (nets des reprises)	Autres mouvements	31/12/2012
Immeubles d'exploitation	147,7	-	-	1,3	-	149,0
Installations techniques, matériel et mobilier	50,8	12,5	(0,5)	(10,0)	(1,3)	51,5
<b>Total</b>	<b>198,4</b>	<b>12,5</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(8,7)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>200,4</b>

**Tableau de variation 2011**

Valeur nette (M€)	31/12/2010	Acquisitions et dépenses capitalisées	Variations du périmètre de consolidation	Cessions	Amortissements	Autres mouvements	31/12/2011
Immeubles d'exploitation	150,3	0,8	-	-	(3,5)	-	147,7
Installations techniques, matériel et mobilier	49,4	9,9	2,9	(1,0)	(10,3)	(0,1)	50,8
<b>Total</b>	<b>199,8</b>	<b>10,7</b>	<b>2,9</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(13,8)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>198,4</b>

**NOTE 3 – ÉCARTS D'ACQUISITION****Tableau de variation 2012**

(M€)	31/12/2011	Diminution	Dépréciations	Reclassements <sup>(1)</sup>	31/12/2012
Valeur brute	1 912,8	(0,1)	-	0,8	1 913,5
Dépréciation	(1 616,0)	-	(28,1)	-	(1 644,1)
<b>Total</b>	<b>296,8</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(28,1)</b>	<b>0,8</b>	<b>269,4</b>

<sup>(1)</sup> Reclassement de l'écart d'acquisition de D-Parking suite au changement de méthode de consolidation de mise en équivalence à intégration proportionnelle en 2012.

Au 31 décembre 2012, les écarts d'acquisition se décomposent ainsi :

- 117,7 millions d'euros correspondent à la valorisation des optimisations d'impôts sur les actifs Rodamco à la date du regroupement, nette des dépréciations constatées en fonction de l'optimisation fiscale existante à fin 2012 ;
- le solde est principalement justifié par les écarts d'acquisition comptabilisés lors de l'acquisition de Shopping City Süd à Vienne, lors de l'acquisition de parts complémentaires et de prise de contrôle des centres commerciaux Galeria Mokotow à Varsovie et Aupark à Bratislava (Slovaquie), lors de l'acquisition du portefeuille d'actifs Simon Ivanhoe et lors de la création de Viparis. Ces écarts d'acquisition sont justifiés par l'optimisation fiscale attendue sur ces actifs.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de ces écarts d'acquisition avec les montants d'optimisation fiscale existant à la date du reporting.

Suite à l'option pour le régime SIIC de certains actifs français du portefeuille Simon Ivanhoe en 2012, l'optimisation fiscale prévue sur ces actifs a été réalisée. Par conséquent, les écarts d'acquisition constatés sur ces actifs ont été dépréciés pour un montant total de 26,1 millions d'euros et comptabilisés en « Impôt sur les sociétés » dans l'état du résultat global consolidé.

Une dépréciation de 2 millions d'euros a également été constatée en Espagne suite à l'acquisition, fin 2011, de Glorias Parking.

**Tableau de variation 2011**

(M€)	31/12/2010	Augmentation	Diminution	Dépréciations	31/12/2011
Valeur brute	1 867,6	73,2	(28,0)	-	1 912,8
Dépréciation	(1 602,0)	-	-	(14,0)	(1 616,0)
<b>Total</b>	<b>265,6</b>	<b>73,2</b>	<b>(28,0)</b>	<b>(14,0)</b>	<b>296,8</b>

**NOTE 4 – ACTIFS INCORPORELS****Tableau de variation 2012**

Valeur brute (M€)	31/12/2011	Acquisitions	Cessions	Reclassements et autres mouvements	31/12/2012
Droits et salons	331,3	-	-	(0,7)	330,5
Autres actifs incorporels	27,7	2,3	(2,5)	(0,7)	26,8
<b>Total</b>	<b>358,9</b>	<b>2,3</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>357,3</b>

Amortissements (M€)	31/12/2011	Dotations	Reprises	Reclassements et autres mouvements	31/12/2012
Droits et salons	123,4	5,0 <sup>(1)</sup>	-	(0,7)	127,8
Autres actifs incorporels	24,2	2,8	(2,5)	(1,1)	23,4
<b>Total</b>	<b>147,6</b>	<b>7,8</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>151,2</b>

<sup>(1)</sup> Amortissements des actifs incorporels de l'activité Congrès-Expositions.

Valeur nette (M€)	31/12/2011	Acquisitions	Cessions et reprises	Reclassements et amortissements	31/12/2012
Droits et salons	207,8	-	-	(5,1)	202,7
Autres actifs incorporels	3,4	2,3	-	(2,4)	3,4
<b>Total</b>	<b>211,3</b>	<b>2,3</b>	<b>-</b>	<b>(7,5)</b>	<b>206,1</b>

Les actifs incorporels classés en « Droits et salons » correspondent principalement aux entités Viparis et sont évalués par 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 entraînerait un ajustement de -5,8 millions d'euros (-3,8 %).

#### Tableau de variation 2011

Valeur nette (M€)	31/12/2010	Acquisitions	Cessions et reprises	Reclassements et amortissements/dépréciations	31/12/2011
Droits et salons	165,6	39,0	7,4	(4,2)	207,8
Autres actifs incorporels	5,2	2,5	-	(4,2)	3,4
<b>Total</b>	<b>170,8</b>	<b>41,5</b>	<b>7,4</b>	<b>(8,4)</b>	<b>211,3</b>

## NOTE 5 – PRÊTS ET CRÉANCES

(M€)	31/12/2012			31/12/2011		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Encours financier crédit-bail	0,2	-	0,2	0,4	-	0,4
Créances rattachées crédit-bail	0,9	(0,7)	0,2	1,0	(0,7)	0,2
Avances à des sociétés consolidées en proportionnel ou mises en équivalence <sup>(1)</sup>	111,6	-	111,6	33,6	-	33,6
Dépôts et cautionnements versés	15,1	-	15,1	11,0	-	11,0
Paiements par avance <sup>(2)</sup>	-	-	-	198,3	-	198,3
Autres immobilisations financières	9,4	(9,4)	-	10,4	(9,4)	1,0
<b>Total</b>	<b>137,1</b>	<b>(10,1)</b>	<b>127,0</b>	<b>254,6</b>	<b>(10,1)</b>	<b>244,5</b>

<sup>(1)</sup> Le Groupe a acquis 100 % des prêts accordés par le promoteur à Zlote Tarasy, dont une partie correspond au financement de la part détenue par la Ville de Varsovie. Ce montant a par conséquent été classé en « Prêts et créances ». (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » en 2012 § « Complexe immobilier Zlote Tarasy »).

<sup>(2)</sup> La variation correspond principalement à l'investissement dans le complexe immobilier Zlote Tarasy ; le prêt participatif accordé par Unibail-Rodamco au promoteur en 2007 a été remboursé.

## NOTE 6 – ACTIFS FINANCIERS

En 2012, sont compris un prêt obligataire émis par le propriétaire d'un centre commercial en France pour 60 millions d'euros (avec un taux d'intérêt annuel de 6.50 % et pour une durée de sept ans) ainsi que le montant net des titres de participation non consolidés (17 millions d'euros).

En 2011, les actifs financiers ne sont constitués que des titres de participation non consolidés.

## NOTE 7 – TITRES DISPONIBLES À LA VENTE

Unibail-Rodamco détient une participation de 7,25 % dans la Société Foncière Lyonnaise, classée en « Titres disponibles à la vente » pour leur valeur de marché. La variation positive de juste valeur d'un montant de 5,2 millions d'euros a été constatée en autres éléments du résultat global.

Un dividende de 7,1 millions d'euros a été reçu durant l'exercice et a été comptabilisé sur la ligne « Résultat des sociétés non consolidées ».

**NOTE 8 – TITRES ET INVESTISSEMENTS  
DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE**

(M€)	31/12/2012	31/12/2011
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux	491,9	1,3
Prêt accordé aux sociétés propriétaires de centres commerciaux	282,5	-
<b>Sous-total investissement dans les sociétés propriétaires de centres commerciaux</b>	<b>774,4</b>	<b>1,3</b>
Titres mis en équivalence du Groupe Comexposium	54,5	55,7
Prêt accordé au Groupe Comexposium	124,6	149,6
<b>Sous-total investissement dans le Groupe Comexposium</b>	<b>179,1</b>	<b>205,3</b>
<b>Total titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence</b>	<b>953,5</b>	<b>206,6</b>

La valeur des titres mis en équivalence des sociétés portant sur des centres commerciaux comprend :

- une participation de 51 % de la société holding qui détient 91,15 % de mfi AG (second opérateur, investisseur et développeur de centres commerciaux en Allemagne) ;
- une participation de 50 % dans la société qui détient le centre commercial Ruhr-Park ;
- une participation de 76,85 % dans le complexe immobilier Zlote Tarasy, à Varsovie.

La valeur des titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux prend en compte la valeur des actifs immobiliers sous-jacents évalués à la juste valeur, ainsi que la comptabilisation d'un écart d'acquisition négatif de 48,1 millions d'euros relatif au complexe immobilier Zlote Tarasy.

La valeur des titres mis en équivalence du Groupe Comexposium prend en compte la valeur des actifs incorporels (nets des impôts différés) retenue à la date d'entrée dans le périmètre de consolidation.

Suite au test de dépréciation sur les actifs incorporels une dépréciation de 19,3 millions d'euros a été comptabilisée à l'intérieur du Groupe Comexposium. Une reprise a également été comptabilisée pour 3,8 millions d'euros.

Les principaux éléments de la situation financière des sociétés mises en équivalence sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments à 100 % incluant les retraitements de consolidation.

**Sociétés propriétaires de centres commerciaux**

(M€)	31/12/2012	31/12/2011
Immeubles de placement	2 001,7	-
Autres actifs non courants	179,3	-
Actifs courants	218,5	-
<b>Total Actif</b>	<b>2 399,5</b>	<b>-</b>
Capitaux propres retraités	838,6	-
Emprunts externes et dettes auprès des associés	1 150,5	-
Autres passifs non courants	122,3	-
Passifs courants	288,1	-
<b>Total Passif</b>	<b>2 399,5</b>	<b>-</b>

**Groupe Comexposium**

(M€)	31/12/2012	31/12/2011
Immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>	370,9	369,5
Écart d'acquisition <sup>(1)</sup>	191,0	191,0
Autres actifs non courants	6,2	13,0
Actifs courants	145,4	117,8
<b>Total Actif</b>	<b>713,5</b>	<b>691,4</b>
Capitaux propres retraités	137,7	133,4
Impôts différés passif	106,8	102,7
Emprunts externes et dettes auprès des associés	300,2	301,4
Autres passifs non courants	5,5	8,1
Passifs courants	163,3	145,7
<b>Total Passif</b>	<b>713,5</b>	<b>691,4</b>

<sup>(1)</sup> Les immobilisations incorporelles et l'écart d'acquisition sont présentés nets des dépréciations.

Les principaux éléments du compte de résultat des sociétés mises en équivalence sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments à 100 % incluant les retraitements de consolidation.

**Sociétés propriétaires de centres commerciaux**

(M€)	2012	2011
Revenus locatifs	58,3	-
Mise à juste valeur de l'immeuble de placement	59,5	-
<b>Résultat net</b>	<b>42,1</b>	<b>-</b>

**Groupe Comexposium**

(M€)	2012	2011
Revenus des autres activités	291,6	201,2
Résultat opérationnel avant frais financiers	47,0	26,5
<b>Résultat net</b>	<b>24,4</b>	<b>9,7</b>

**NOTE 9 – COENTREPRISES**

Les coentreprises sont les sociétés dans lesquelles le Groupe dispose du contrôle conjoint, établi par un accord contractuel. Les coentreprises sont consolidées en intégration proportionnelle, selon le pourcentage de détention d'Unibail-Rodamco. La liste des sociétés en contrôle conjoint figure en section 2.3 « Périmètre de consolidation ».

Les chiffres de 2012 incluent le sous-groupe Parly 2, consolidé selon la méthode de l'intégration proportionnelle depuis le 26 juillet 2012 (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Centre commercial Parly 2 »).

Les principaux éléments de la situation financière des sociétés consolidées en intégration proportionnelle sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments à 100 % incluant les retraitements de consolidation.

(M€)	31/12/2012	31/12/2011
Immeubles de placement	2 469,3	1 342,4
Autres actifs non courants	107,4	9,0
Actifs courants	217,9	134,6
<b>Total Actif</b>	<b>2 794,6</b>	<b>1 486,0</b>
Capitaux propres retraités	1 710,4	756,3
Impôts différés passif	148,6	137,3
Emprunts externes et dettes auprès des associés	649,5	425,9
Autres passifs non courants	19,0	8,6
Passifs courants	267,1	157,9
<b>Total Passif</b>	<b>2 794,6</b>	<b>1 486,0</b>

Les principaux éléments du compte de résultat des sociétés consolidées en intégration proportionnelle sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments à 100 % incluant les retraitements de consolidation.

(M€)	2012	2011
Loyers nets	112,6	70,9
Mise à juste valeur de l'immeuble de placement	141,1	44,6
<b>Net income</b>	<b>202,3</b>	<b>96,9</b>

**NOTE 10 – CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS**

Toutes ces créances ont une échéance inférieure à un an, sauf les franchises et paliers étalés sur la durée ferme du bail.

Créances clients (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Créances clients	172,3	179,7
Créances douteuses	53,2	51,0
Franchises et paliers des contrats de location	94,6	95,7
<b>Valeur brute</b>	<b>320,1</b>	<b>326,4</b>
Provisions sur créances douteuses	(41,5)	(43,9)
<b>Valeur nette</b>	<b>278,5</b>	<b>282,5</b>

Détail des créances clients par activité (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Centres commerciaux	131,8	142,0
Bureaux	61,3	69,1
Congrès-Expositions	66,0	58,8
Prestations de services	12,3	9,1
Autres	7,1	3,5
<b>Total</b>	<b>278,5</b>	<b>282,5</b>

Dépréciations des créances clients (M€)	2012	2011
<b>Au 1er janvier</b>	<b>(43,9)</b>	<b>(40,4)</b>
Ajustements liés aux conversions de devises	(0,3)	-
Variation du périmètre de consolidation	(0,1)	0,2
Reclassements	0,1	0,4
Augmentation	(12,1)	(14,8)
Utilisation et reprise	14,8	10,8
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(41,5)</b>	<b>(43,9)</b>

**NOTE 11 – AUTRES CRÉANCES**

Toutes ces créances ont une échéance inférieure à un an, hors baux à construction.

Créances fiscales (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Taxe sur la valeur ajoutée et autres taxes <sup>(1)</sup>	159,6	174,6
Impôt sur les sociétés	7,4	4,7
<b>Total</b>	<b>167,0</b>	<b>179,3</b>

<sup>(1)</sup> La diminution est principalement due au remboursement de la créance de taxe sur la valeur ajoutée en 2011 suite à l'acquisition du centre commercial Splau en Espagne.

Créances sur désinvestissements (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Créances sur désinvestissements	-	3,4
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>3,4</b>

Autres créances (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Fournisseurs débiteurs	9,5	9,3
Appels de charges locatives	51,8	41,5
Débiteurs divers <sup>(1)</sup>	128,7	96,8
Créances sur partenaires	10,9	8,9
Produits à recevoir sur caps et swaps	0,4	0,8
<b>Valeur brute</b>	<b>201,4</b>	<b>157,3</b>
Provisions	(0,6)	(2,1)
<b>Valeur Nette</b>	<b>200,8</b>	<b>155,1</b>

<sup>(1)</sup> La variation correspond principalement à la comptabilisation du « carried interest » sur l'acquisition de mfi AG (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Acquisition de mfi AG et Ruhr-Park »).

Charges constatées d'avance (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Baux à construction : redevances payées à l'origine <sup>(1)</sup>	41,1	41,6
Charges constatées d'avance	20,8	11,5
<b>Total</b>	<b>61,9</b>	<b>53,1</b>

<sup>(1)</sup> Amortissement linéaire sur la durée du contrat. Le solde des charges constatées d'avance est déduit de la valeur d'expertise des immeubles de placement pour l'évaluation de la juste valeur dans l'état de situation financière.

## NOTE 12 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Titres monétaires disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	2,2	2,3
Disponibilités bancaires	62,8	79,7
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	0,3	0,2
<b>Total</b>	<b>65,3</b>	<b>82,3</b>

<sup>(1)</sup> Ce poste se compose de Sicav monétaires (valeurs mobilières de placement). Il n'existe aucune plus ou moins value latente sur le portefeuille.

Les niveaux de trésorerie à fin décembre 2012 restent stables grâce à l'utilisation d'un mécanisme de centralisation européenne de trésorerie, optimisant l'utilisation des liquidités au sein du Groupe.

### 2.5.2. Notes sur le passif consolidé

#### NOTE 13 – ENGAGEMENTS D'ACHAT DE TITRES DE PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Unibail-Rodamco s'est engagé à racheter les titres de la participation ne donnant pas le contrôle du centre commercial Donau Zentrum à Vienne. Cet engagement a été payé sur le second semestre 2012 à hauteur de 10,7 millions d'euros.

#### NOTE 14 – DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES

##### Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)

Conformément à la norme IAS 39, les ORNANES d'Unibail-Rodamco sont comptabilisées à la juste valeur.

##### ORNANES émises en 2009

La quasi-totalité des ORNANES a été convertie en 2012. 574,5 millions d'euros ont été remboursées au titre du nominal et 2 013 012 actions ont été créées entraînant une augmentation des capitaux propres de 362,1 millions d'euros. La juste valeur de l'ORNANE a été reconnue jusqu'à la date de remboursement dans le compte de résultat non récurrent, générant une perte de 179,4 millions d'euros.

Les 2 766 ORNANES restantes représentent une dette de 0,4 million d'euros remboursée début janvier 2013.

##### ORNANES émises en 2012

En septembre 2012, le Groupe a émis 750 millions d'euros de nouvelles ORNANES Unibail-Rodamco.

Les modalités d'émission et de comptabilisation des ORNANES sont présentées en section 2.4 « Principaux événements et comparabilités des deux derniers exercices », en 2012 § «ORNANE ».

Les ORNANES sont valorisées à hauteur de 794,7 millions d'euros au 31 décembre 2012. La mise à juste valeur, correspondant au prix de cotation, a généré une perte de 44,7 millions d'euros et une dépréciation des frais et primes d'émission liés pour 6,3 millions d'euros, comptabilisées dans le résultat de la période.

## Répartition de la dette (dont ORNANES)

Emprunts et dettes financières (M€)	31/12/2012	31/12/2011
<b>Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)</b>	<b>796,7</b>	<b>758,5</b>
Juste valeur de la dette	795,1	738,5
Intérêts courus	1,6	20,0
<b>Emprunts obligataires et EMTN</b>	<b>6 694,3</b>	<b>4 712,1</b>
Dette principale	6 633,0	4 708,0
Intérêts courus	88,8	45,4
Frais et primes sur émission d'emprunts	(23,3)	(30,3)
Mise à juste valeur de la dette <sup>(1)</sup>	(4,2)	(11,0)
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>2 513,3</b>	<b>3 740,7</b>
Dette principale	2 510,8	3 729,2
Intérêts courus sur emprunts	7,9	10,7
Frais sur émission d'emprunts	(14,8)	(9,5)
Découverts bancaires	6,0	3,5
Intérêts courus sur découverts bancaires	(0,1)	1,3
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	3,0	5,4
Mise à juste valeur de la dette <sup>(1)</sup>	0,4	0,1
<b>Obligations Remboursables en Actions (ORA)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
<b>Autres dettes financières</b>	<b>1 790,7</b>	<b>1 407,5</b>
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	1 130,8	728,1
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	-	1,1
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	659,9	678,4
<b>Emprunts liés à des contrats de location financière</b>	<b>123,9</b>	<b>125,4</b>
<b>Total</b>	<b>11 919,0</b>	<b>10 744,4</b>

<sup>(1)</sup> La dette à taux fixe de Rodamco a été mise à valeur de marché lors de son entrée dans le périmètre de consolidation en 2007.

La dette financière nominale d'Unibail-Rodamco est constituée au 31 décembre 2012 de :

- 6 633 millions d'euros d'émissions obligataires dont 6 133 millions d'euros émis sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) d'Unibail-Rodamco et 500 millions d'euros sous le programme EMTN de Rodamco Europe ;
- 750 millions d'euros d'ORNANES ;
- 1 131 millions d'euros d'émissions court terme en billets de Trésorerie et *Euro Commercial Paper* ;
- 2 520 millions d'euros de crédits et découverts bancaires dont 1 380 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés, 1 130 millions d'euros de prêts hypothécaires et 9 millions d'euros de découverts bancaires.



La durée restant à courir de la dette financière est ventilée dans le tableau suivant par échéance :

Durée restant à courir (M€)	Courant	Non courant		Total
	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	31/12/2012
<b>Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)</b>	<b>2,0</b>	-	<b>794,7</b>	<b>796,7</b>
Juste valeur de la dette	0,4	-	794,7	795,1
Intérêts courus	1,6	-	-	1,6
<b>Emprunts obligataires et EMTN</b>	<b>164,2</b>	<b>3 437,1</b>	<b>3 093,0</b>	<b>6 694,3</b>
Dette principale	105,0	3 435,0	3 093,0	6 633,0
Intérêts courus	88,8	-	-	88,8
Frais et primes sur émission d'emprunts	(23,3)	-	-	(23,3)
Mise à juste valeur de la dette	(6,3)	2,1	-	(4,2)
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>928,4</b>	<b>1 330,0</b>	<b>254,9</b>	<b>2 513,3</b>
Dette principale	925,7	1 330,2	254,9	2 510,8
Intérêts courus sur emprunts	7,9	-	-	7,9
Frais sur émission d'emprunts	(14,8)	-	-	(14,8)
Découverts bancaires	6,0	-	-	6,0
Intérêts courus sur découverts bancaires	(0,1)	-	-	(0,1)
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	3,0	-	-	3,0
Mise à juste valeur de la dette	0,6	(0,2)	-	0,4
<b>Obligations Remboursables en Actions (ORA)</b>	<b>0,1</b>	-	-	<b>0,1</b>
<b>Autres dettes financières</b>	<b>1 130,8</b>	<b>429,6</b>	<b>230,2</b>	<b>1 790,7</b>
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	1 130,8	-	-	1 130,8
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	-	429,6	230,2	659,9
<b>Emprunts liés à des contrats de location financière</b>	<b>2,6</b>	<b>17,4</b>	<b>103,9</b>	<b>123,9</b>
<b>Total</b>	<b>2 228,2</b>	<b>5 214,1</b>	<b>4 476,7</b>	<b>11 919,0</b>

Les besoins de financement d'Unibail-Rodamco ont été assurés en 2012 par :

- la signature de 1 384 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 4,2 ans. Ce montant inclut le refinancement en décembre 2012 d'une ligne de crédit syndiquée ayant pour maturité 2013 et dont la durée a été portée à décembre 2017 pour un montant de 600 millions d'euros ;
  - trois émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 2 000 millions d'euros ;
  - l'émission de deux placements privés sous le programme EMTN pour un montant total de 425 millions d'euros d'une maturité de 10 ans.
- Au total, 2 425 millions d'euros ont ainsi été émis sur le marché obligataire en 2012 à une maturité moyenne de 6,7 ans.
- l'émission d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes Unibail-Rodamco (ORNANES) pour 750 millions d'euros en septembre 2012.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme. L'encours moyen des papiers court terme en 2012 a été de 989 millions d'euros composé de 964 millions d'euros de billets de trésorerie et de 25 millions d'euros d'*Euro Commercial Paper* (de maturité allant jusqu'à

3 mois). En 2012, les billets de trésorerie ont été émis en moyenne à 4 points de base au-dessus de l'Eonia et environ au niveau de l'Euribor pour les *Euro Commercial Paper*.

#### Échéances de la dette principale courante

(M€)	Courant			Total
	Moins d'un mois	1 à 3 mois	3 à 12 mois	31/12/2012
Emprunts obligataires et EMTN	-	-	105,0	105,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1,3	3,5	920,8	925,7
Autres dettes financières	910,8	220,0	-	1 130,8
Emprunts liés à des contrats de location financière	-	-	2,6	2,6
<b>Total</b>	<b>912,1</b>	<b>223,5</b>	<b>1 028,4</b>	<b>2 164,1</b>

Au 31 décembre 2012, la maturité moyenne de l'endettement d'Unibail-Rodamco s'établit à 4,9 années (4,5 années au 31 décembre 2011), après affectation des lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les remboursements d'emprunts à venir d'Unibail-Rodamco sont couverts par les lignes de crédit non utilisées : le montant de la dette obligataire et bancaire tiré au 31 décembre 2012 et devant être remboursé ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 1 040 millions d'euros, à comparer aux 4 013 millions d'euros de lignes non utilisées au 31 décembre 2012.

### Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN (hors ORNANES)

Dates d'émission	Taux	Encours au 31/12/2012 (M€)	Échéance
Octobre 2004	Taux fixe 4,375 %	500,0	Octobre 2014
Juillet 2008	Swap de/à Maturité Constante 10 ans Euro +0,74 %	105,0	Juillet 2013
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % (2 ans) puis lié à l'inflation européenne	70,0	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 %)	50,0	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 %)	50,0	Août 2019
Septembre 2009	Taux fixe 4,8 %	150,0	Novembre 2017
Septembre 2009	Taux fixe 4,625 %	600,0	Septembre 2016
Mars 2010	Taux fixe 3,375 %	635,0	Mars 2015
Mai 2010	Coupons structurés liés au swap de/à Maturité Constante 10 ans	50,0	Mai 2020
Juin 2010	Coupons structurés liés au swap de/à Maturité Constante 10 ans	50,0	Juin 2020
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	50,0	Septembre 2018
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	60,0	Septembre 2018
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41,0	Septembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	700,0	Novembre 2020
Juin 2011	Taux variable [Euribor 3M + 78 points de base]	50,0	Juin 2017
Octobre 2011	Taux fixe 4,08 %	27,0	Octobre 2031
Octobre 2011	Taux fixe 3,50 %	500,0	Avril 2016
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20,0	Novembre 2031
Décembre 2011	Taux fixe 3,875 %	500,0	Décembre 2017
Mars 2012	Taux fixe 3,000 %	750,0	Mars 2019
Mai 2012	Taux fixe 3,196 %	425,0	Mai 2022
Août 2012	Taux fixe 2,250 %	750,0	Août 2018
Octobre 2012	Taux fixe 1,625 %	500,0	Juin 2017
<b>Total</b>		<b>6 633,0</b>	

### Obligations contractuelles liées aux emprunts

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé.

Les emprunts obligataires émis par Rodamco dans le cadre de son programme EMTN et arrivant à échéance en 2014 (500 millions d'euros au 31 décembre 2012) comportent une restriction sur le montant d'endettement au niveau de Rodamco et de ses filiales, qui ne peut dépasser 30 % du total des actifs du Groupe. Au 31 décembre 2012, ce seuil est respecté.

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.

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 2012, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe Unibail-Rodamco ressort à 37 %, en ligne avec celui au 31 décembre 2011 de 37 %.

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 3,5x pour 2012. Ce ratio est en ligne avec les niveaux atteints sur les dernières années et légèrement inférieur au niveau de 3,6x pour 2011.

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 2012, 96 % 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.

**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. Le solde de la dette est constitué de dettes à taux variable dont la valeur dans l'état de situation financière est égale à leur montant nominal augmenté des coupons courus.

(M€)	31/12/2012		31/12/2011	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
<b>Dette à long terme</b>				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	8 366,0 <sup>(1)</sup>	8 861,8	6 065,6	6 248,6

<sup>(1)</sup> Dont ORNANes à valeur de marché dans les comptes (cf. § sur les ORNANes).

**NOTE 15 – INSTRUMENTS DE COUVERTURE**

Les instruments dérivés détenus par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur et enregistrés dans l'état de situation financière, au 31 décembre 2012, à hauteur de 182,6 millions d'euros à l'actif et 625,3 millions d'euros au passif.

Les instruments dérivés ont été valorisés par une actualisation des flux de trésorerie futurs estimés sur la base de la courbe de taux d'intérêts à la clôture 2012. Cette valorisation a été contre-vérifiée avec celles réalisées par les banques.

La mise à juste valeur des instruments dérivés a généré une perte nette de 214,5 millions d'euros en 2012, incluant une perte de 19,2 millions d'euros sur les annulations de *swaps*.

Les instruments de couverture de flux de trésorerie futurs ont généré une perte de 5,0 millions d'euros dans le résultat net de la période et une perte de 3,8 millions d'euros en autres éléments du résultat global.

**NOTE 16 – IMPÔTS DIFFÉRÉS**

Tableau de variation 2012

(M€)	31/12/2011	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	31/12/2012
<b>Impôts différés passifs</b>	<b>(1 055,8)</b>	<b>(116,3)</b>	<b>86,5</b>	<b>-</b>	<b>(9,6)</b>	<b>(1 095,2)</b>
Impôts différés sur immeubles de placement	(985,1)	(116,3)	84,8	-	(9,6)	(1 026,2)
Impôts différés sur incorporels	(70,7)	-	1,7	-	-	(69,0)
<b>Autres impôts différés</b>	<b>90,5</b>	<b>10,5</b>	<b>(25,1)</b>	<b>2,1</b>	<b>1,2</b>	<b>79,2</b>
Report de déficit fiscal <sup>(1)</sup>	70,8	10,5	(24,4)	2,9	1,2	61,0
Autres <sup>(1)</sup>	19,7	-	(0,7)	(0,8)	-	18,2
<b>Total Impôts différés passifs</b>	<b>(965,3)</b>	<b>(105,8)</b>	<b>61,4</b>	<b>2,1</b>	<b>8,4</b>	<b>(1 016,0)</b>
<b>Impôts différés actifs</b>						
Autres impôts différés actifs	0,3	-	-	0,8	-	1,1
Report de déficit fiscal	5,7	5,6	(4,5)	(2,9)	-	3,9
<b>Total Impôts différés actifs</b>	<b>6,0</b>	<b>5,6</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>-</b>	<b>5,0</b>

<sup>(1)</sup> 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. L'augmentation des impôts différés passifs sur immeubles de placement s'explique par l'augmentation de la valeur des actifs, principalement hors de France.

La diminution des impôts différés passifs sur immeubles de placement s'explique principalement par la reprise d'impôts différés passifs sur les actifs français du portefeuille Simon Ivanhoe, entrés dans le régime SIIC en 2012.

## Tableau de variation 2011

(M€)	31/12/2010	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations du périmètre de consolidation	31/12/2011
<b>Impôts différés passifs</b>	<b>(940,9)</b>	<b>(101,2)</b>	<b>37,0</b>	<b>0,5</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(49,9)</b>	<b>(1 055,8)</b>
Impôts différés sur immeubles de placement	(884,0)	(98,6)	35,3	0,5	(1,3)	(37,0)	(985,1)
Impôts différés sur incorporels	(56,9)	(2,6)	1,7	-	-	(12,9)	(70,7)
<b>Autres impôts différés</b>	<b>90,4</b>	<b>9,9</b>	<b>(15,9)</b>	<b>6,9</b>	<b>0,3</b>	<b>(1,1)</b>	<b>90,5</b>
Report de déficit fiscal	77,3	3,2	(15,4)	5,4	0,3	-	70,8
Autres	13,1	6,7	(0,5)	1,5	-	(1,1)	19,7
<b>Total Impôts différés passifs</b>	<b>(850,5)</b>	<b>(91,3)</b>	<b>21,1</b>	<b>7,4</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(51,0)</b>	<b>(965,3)</b>
<b>Impôts différés actifs</b>							
Autres impôts différés actifs	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Report de déficit fiscal	9,7	4,1	(0,7)	(7,4)	-	-	5,7
<b>Total Impôts différés actifs</b>	<b>10,0</b>	<b>4,1</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(7,4)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6,0</b>

## Impôts différés actifs non comptabilisés

(M€)	31/12/2012	31/12/2011
Différences temporaires immeubles de placement	9,9	24,4
Report de déficit fiscal non activé <sup>(1)</sup>	278,3	253,5
<b>Total des impôts différés actifs non activés</b>	<b>288,2</b>	<b>277,9</b>

<sup>(1)</sup> Ce montant ne comprend pas les déficits fiscaux aux Pays-Bas.

Les différences temporaires et les déficits fiscaux concernent principalement l'activité immobilière en Allemagne (62,5 millions d'euros), en Pologne (60,8 millions d'euros) et en Espagne (32,6 millions d'euros), ainsi que des déficits générés par le résultat financier de sociétés française SIIC (117,8 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.

Le Groupe s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient plus éligibles au régime FBI à compter de 2010 (cf. section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation », § 2.1.9 « Impôts »). Le Groupe conteste cette position. Au 31 décembre 2012, un impôt différé passif a été comptabilisé sur les immeubles de placement aux Pays-Bas à hauteur de 44,1 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 17 – PROVISIONS

## Tableau de variation 2012

(M€)	31/12/2011	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Actualisation	Autres mouvements <sup>(2)</sup>	31/12/2012
<b>Provisions long terme</b>	<b>28,3</b>	<b>3,5</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>30,2</b>
Provisions pour litiges	22,5	2,8	(1,6)	(0,3)	0,3	(0,7)	23,0
Autres provisions	5,9	0,7	(0,3)	-	-	1,0	7,2
<b>Provisions pour engagements de retraite</b>	<b>10,9</b>	<b>0,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,7</b>	<b>20,0</b>
<b>Provisions court terme</b>	<b>25,7</b>	<b>7,4</b>	<b>(5,7)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>-</b>	<b>(1,2)</b>	<b>21,5</b>
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	21,0	4,9	(3,1)	(3,9)	-	(0,5)	18,4
Autres provisions	4,7	2,5	(2,6)	(0,8)	-	(0,7)	3,1
<b>Total</b>	<b>64,9</b>	<b>11,3</b>	<b>(7,6)</b>	<b>(5,0)</b>	<b>0,3</b>	<b>7,8</b>	<b>71,7</b>

<sup>(1)</sup> Les dotations et reprises sont principalement liées à divers litiges avec des locataires.

<sup>(2)</sup> Les autres mouvements concernent principalement la part de la dotation aux provisions pour engagements de retraite comptabilisée en « Autres éléments du résultat global » et une reprise de provision pour litiges comptabilisée en contre-partie d'un immeuble de placement.

En Autriche, un locataire a obtenu une décision de justice limitant le nombre de mètres carrés pouvant être loués à une certaine catégorie de commerçants du centre commercial sans son consentement. Les risques relatifs à cette procédure ont été pris en compte en provisions pour litiges et dans le calcul de la juste valeur de l'immeuble de placement.

#### Tableau de variation 2011

(M€)	31/12/2010	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Actualisation	Variations du périmètre de consolidation	Autres mouvements	31/12/2011
<b>Provisions long terme</b>	<b>24,9</b>	<b>6,1</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>0,3</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>	<b>28,3</b>
Provisions pour litiges	20,4	3,5	(1,1)	(0,2)	0,3	-	(0,5)	22,5
Autres provisions	4,5	2,5	(0,5)	(0,6)	-	-	-	5,9
<b>Provisions pour engagements de retraite</b>	<b>13,6</b>	<b>0,2</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>-</b>	<b>1,8</b>	<b>(0,6)</b>	<b>10,9</b>
<b>Provisions court terme</b>	<b>20,1</b>	<b>6,6</b>	<b>(6,1)</b>	<b>(5,9)</b>	<b>-</b>	<b>1,0</b>	<b>9,9</b>	<b>25,7</b>
Provisions pour litiges	15,0	2,9	(2,7)	(5,4)	-	1,0	10,2	21,0
Autres provisions	5,1	3,7	(3,4)	(0,5)	-	-	(0,3)	4,7
<b>Total</b>	<b>58,6</b>	<b>13,0</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(8,8)</b>	<b>0,3</b>	<b>2,8</b>	<b>8,8</b>	<b>64,9</b>

#### NOTE 18 – DETTES SUR INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2012, les dettes non courantes sur investissement comprennent principalement :

- le rachat du bail à construction du Forum des Halles à Paris pour un montant actualisé de 48,1 millions d'euros ;
- le différé de paiement de 16,4 millions d'euros sur le terrain du projet Mall of Scandinavia près de Stockholm, acquis en 2011 ;
- le différé de paiement sur l'acquisition de la participation dans mfi pour un montant actualisé de 64,6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, deux différés de paiement, dus à moins d'un an, ont été reclassés de non courant à courant (64 millions d'euros). Les dettes courantes sur investissements correspondent principalement à des dettes relatives à des projets en cours de développement.

#### NOTE 19 – DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

Dettes fournisseurs par activité (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Centres commerciaux	44,7	59,4
Bureaux	3,5	4,5
Congrès-Expositions	57,5	39,9
Prestations de services	5,7	5,2
Autres	15,6	8,3
<b>Total</b>	<b>127,0</b>	<b>117,3</b>

Autres dettes d'exploitation (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Clients créditeurs <sup>(1)</sup>	65,3	41,4
Dettes vis-à-vis des partenaires <sup>(2)</sup>	75,6	8,2
Créditeurs divers	133,1	131,2
<b>Total</b>	<b>274,0</b>	<b>180,8</b>

<sup>(1)</sup> Ce poste comprend notamment les indemnités d'éviction.

<sup>(2)</sup> L'augmentation des dettes vis-à-vis des partenaires correspond principalement au compte courant entre Warsaw III BV et Unibail-Rodamco SE suite à l'investissement dans le centre commercial Zlote Tarazy à Varsovie.

Autres dettes (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Produits constatés d'avance <sup>(1)</sup>	164,5	180,2
<b>Total</b>	<b>164,5</b>	<b>180,2</b>

<sup>(1)</sup> Principalement des loyers reçus d'avance.

#### NOTE 20 – DETTES FISCALES ET SOCIALES

(M€)	31/12/2012	31/12/2011
Dettes fiscales <sup>(1)</sup>	14,5	-
<b>Total non courant</b>	<b>14,5</b>	<b>-</b>
Dettes sociales	41,1	37,6
Taxe sur la Valeur Ajoutée	77,8	66,3
Impôt sur les sociétés	26,8	13,8
Autres dettes fiscales	0,7	4,4
<b>Total courant</b>	<b>146,4</b>	<b>122,2</b>

<sup>(1)</sup> Correspond à l'entrée de certains actifs du portefeuille Simon Ivanhoe dans le régime SIIC.

#### 2.5.3. Notes sur l'état du résultat global consolidé

#### NOTE 21 – REVENUS LOCATIFS

Les revenus locatifs se composent des loyers et produits assimilables (ex : indemnités d'occupation, droits d'entrée, recettes des parkings) facturés pour les immeubles de Bureaux et les Centres Commerciaux au cours de la période. Les franchises de loyers, les paliers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Les honoraires de gestion immobilières 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.

#### NOTE 22 – CHARGES DU FONCIER

Les charges du foncier correspondent aux redevances 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 des sites de Congrès-Expositions français du Bourget et de la Porte de Versailles et aux centres commerciaux, notamment Euralille et le Carrousel du Louvre, en France.

#### NOTE 23 – CHARGES LOCATIVES NON RÉCUPÉRÉES

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

#### NOTE 24 – 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.

#### NOTE 25 – FRAIS DE FONCTIONNEMENT

Ils se composent des frais de personnel, frais de siège et des frais de fonctionnement du Groupe, des frais liés aux projets de développement ainsi que des amortissements de l'immeuble du siège d'Unibail-Rodamco.

#### NOTE 26 – COÛTS D'ACQUISITION ET COÛTS LIÉS

Ce sont les coûts encourus lors de regroupements d'entreprises.

En 2012, ils correspondent principalement aux coûts liés à la création d'une coentreprise à 50-50 concernant le centre commercial Parly 2 en région parisienne (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Centre commercial Parly 2 »).

#### NOTE 27 – RÉSULTAT DES AUTRES ACTIVITÉS

Les revenus des autres activités regroupent :

- les revenus des prestations de services perçus par les sociétés du pôle Congrès-Expositions ;
- les honoraires de gestion et de services immobiliers fournis aux Bureaux et aux 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 ;

- 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 produits des autres activités de prestations de services perçus principalement par Unibail Marketing & Multimédia en France ;
- le chiffre d'affaires de l'activité résiduelle de crédit-bail, constitué des redevances nettes des amortissements financiers.

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.

#### NOTE 28 – RÉSULTAT DES CESSIONS D'ACTIFS

Les revenus des cessions d'actifs correspondent au prix de vente encaissé net des frais de cession. La valeur comptable des actifs cédés correspond à la juste valeur enregistrée dans l'état de situation financière de clôture de l'exercice précédent, augmentée des travaux et dépenses capitalisés sur la période et corrigée de la reprise du solde d'étalements de franchises et paliers de loyer (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Cessions »).

#### NOTE 29 – RÉSULTAT DES CESSIONS DE SOCIÉTÉS

Ce poste regroupe les cessions d'immeubles de placement réalisées dans le cadre de cessions de parts de sociétés (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Centre commercial Parly 2 »).

#### NOTE 30 – SOLDE NET DES AJUSTEMENTS DE VALEURS

Ce poste enregistre les variations de juste valeur constatées sur les immeubles de placement, ainsi que les dépréciations comptabilisées sur les incorporels.

(M€)	2012	2011
Centres commerciaux	1 284,0	776,8
Bureaux	(105,9)	(26,0)
Congrès-Expositions	25,1	78,4
<b>Total</b>	<b>1 203,2</b>	<b>829,2</b>

**NOTE 31 – COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET**

(M€)	2012	2011
Opérations sur titres	1,5	0,5
Autres intérêts financiers	11,9	20,8
Produits d'intérêts sur <i>caps</i> et <i>swaps</i>	80,2	60,5
Gains de change	-	0,2
<b>Total produits financiers</b>	<b>93,6</b>	<b>81,9</b>
Opérations sur titres	(3,0)	(5,5)
Rémunération des obligations	(248,2)	(201,2)
Intérêts et frais sur emprunts	(67,6)	(100,4)
Intérêts sur avances des associés	(25,2)	(25,6)
Autres intérêts financiers	(4,1)	(3,6)
Charges d'intérêts sur <i>caps</i> et <i>swaps</i>	(128,9)	(91,2)
<b>Sous-total charges financières</b>	<b>(477,1)</b>	<b>(427,4)</b>
Frais financiers immobilisés	55,0	44,4
<b>Total charges financières</b>	<b>(422,1)</b>	<b>(383,0)</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(328,6)</b>	<b>(301,1)</b>

**NOTE 32 – AJUSTEMENT DE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET DETTES**

Au cours de l'exercice 2012, les ajustements de juste valeur des dérivés et dettes comprennent principalement :

- une perte de 195,3 millions d'euros liée aux variations de juste valeur des dérivés (*caps* et *swaps*) ;
- une perte de 19,2 millions d'euros générée par les dérivés cassés ;
- 7,2 millions d'euros de dépréciation de la juste valeur de la dette constatée à l'entrée de Rodamco en 2007 ;
- un gain de 0,2 million d'euros lié à la dépréciation de la réserve de couverture,
- et d'autres éléments non significatifs pour un montant de 2,1 millions d'euros.

**NOTE 33 – ACTUALISATION DES DETTES**

Ce poste concerne l'actualisation des provisions long terme et des passifs, suivant leur échéance.

**NOTE 34 – QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET INTÉRÊTS SUR CRÉANCES**

Ce poste se ventile de la façon suivante :

(M€)	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Résultat
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence propriétaires de centres commerciaux	7,4	64,7 <sup>(1)</sup>	72,1
Quote-part du résultat mis en équivalence du Groupe Comexposium	14,8	(7,0) <sup>(2)</sup>	7,8
<b>Total quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>22,2</b>	<b>57,7</b>	<b>79,9</b>
Intérêts sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux	10,6	-	10,6
Intérêts sur le prêt accordé au Groupe Comexposium	4,8	-	4,8
<b>Total intérêts sur créances des sociétés mises en équivalence</b>	<b>15,4</b>	<b>-</b>	<b>15,4</b>

<sup>(1)</sup> Comprend une comptabilisation d'écart d'acquisition négatif sur l'acquisition Zlote Tarasy de 48,1 millions d'euros (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Complexe immobilier Zlote Tarasy »).

<sup>(2)</sup> Dépréciation d'immobilisations incorporelles.

**NOTE 35 – IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS**

(M€)	2012	2011
Impôt différé et courant sur :		
• Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(29,8)	(64,2)
• Dépréciation d'écart d'acquisition justifié par des impôts	(26,1)	(25,2)
• Autres résultats non récurrents <sup>(1)</sup>	(61,7)	(17,7)
• Autres résultats récurrents	(13,9)	(12,4)
Dotations/reprise nette de provision pour risque fiscal	(4,5)	(1,4)
<b>Total impôt</b>	<b>(136,0)</b>	<b>(120,9)</b>
Dont impôt à payer	(65,5)	(38,7)

<sup>(1)</sup> Comprend un montant d'« exit tax » de 32,3 millions d'euros en 2012.

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2012
<b>Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence</b>		<b>1 742,5</b>
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	29,1 %	(507,0)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet du régime SIIC)	-19,0 %	331,0
Impact des charges non déductibles	1,1 %	(19,1)
Impact des provisions fiscales	0,2 %	(4,3)
Impact des reports de déficits fiscaux non activés <sup>(2)</sup>	-1,1 %	19,4
Impact de la variation du taux d'imposition <sup>(3)</sup>	-2,0 %	34,4
Impact des variations de change sur l'impôt	-0,1 %	1,3
Autres <sup>(4)</sup>	-2,0 %	34,4
Dépréciation d'écart d'acquisition justifiée par des impôts <sup>(4)</sup>	1,5 %	(26,1)
	<b>7,8 % <sup>(1)</sup></b>	<b>(136,0)</b>

<sup>(1)</sup> Le taux de 7,8 % s'explique principalement par les profits exemptés d'impôt en France en application du régime SIIC.

<sup>(2)</sup> Correspond en grande partie à l'impact des déficits fiscaux non activés aux Pays-Bas (cf. note 16 « Impôts différés »).

<sup>(3)</sup> L'impact de la variation du taux d'imposition est lié à la Suède, où le taux d'imposition a diminué de 26,3 % à 22 %.

<sup>(4)</sup> Ce poste inclut principalement la part des reprises d'impôts différés passifs liés aux actifs Simon Ivanhoe, entrés dans le régime SIIC en 2012, et compensées par la dépréciation de l'écart d'acquisition correspondant (cf. note 3 « Écarts d'acquisition »).

### NOTE 36 – RÉSULTAT NET DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Pour 2012, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- i) plusieurs centres commerciaux en France (172,3 millions d'euros, principalement Les Quatre Temps pour 103,2 millions d'euros et le Forum des Halles pour 50,9 millions d'euros) ;
- ii) les entités du pôle Congrès-Expositions (53,5 millions d'euros). Ce montant tient compte de la déduction de 4,5 millions d'euros correspondant à l'appropriation par Unibail-Rodamco du dividende inégalitaire conventionnel prévu entre les partenaires.

### NOTE 37 – AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

En 2012, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation la norme IAS 19 Révisée (« Avantages du personnel »).

Un montant de -8,1 millions d'euros a été comptabilisé en « Autres éléments du résultat global ».

L'année 2011 a été retraitée en conséquence et 3,2 millions d'euros ont été reclassés du « Résultat net de la période » à « Autres éléments du résultat global ».

#### 2.5.4. Notes sur l'état des flux de trésorerie consolidés

L'impôt est classé en flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

Les intérêts financiers nets versés ainsi que les flux liés aux opérations d'achat ou de cession d'instruments dérivés sont classés en flux de trésorerie provenant des opérations de financement.

Les intérêts reçus sur les prêts accordés aux sociétés mises en équivalence sont classés en flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

### NOTE 38 – IMPÔT VERSÉ

La charge d'impôt sur l'exercice 2012 est de 65,5 millions d'euros, dont 32,3 millions d'euros d'« exit tax », payables sur quatre ans.

Le montant d'« exit tax » payé est positionné sur la ligne « Paiement de l'exit tax » de l'état des flux de trésorerie consolidé.

### NOTE 39 – DÉCOMPOSITION DES ACQUISITIONS ET CÉSSIONS DE FILIALES CONSOLIDÉES

(M€)	2012	2011
Prix d'acquisition des titres <sup>(1)</sup>	(400,7)	(361,9)
Trésorerie et comptes courants acquis <sup>(2)</sup>	(81,2)	4,8
<b>Acquisitions nettes de la trésorerie acquise</b>	<b>(481,9)</b>	<b>(357,1)</b>
Prix net de cession des titres	90,5	370,2
Trésorerie et comptes courants cédés	64,6	133,2
<b>Cessions nettes de la trésorerie cédée <sup>(3)</sup></b>	<b>155,1</b>	<b>503,4</b>

<sup>(1)</sup> En 2012, ce montant concerne essentiellement l'acquisition d'une participation de 51 % de la société holding qui détient à présent 91,15 % de mfi AG, l'acquisition de 50 % dans la société holding détenant le centre commercial Ruhr-Park et l'acquisition en tant qu'associé commanditaire détenant par l'intermédiaire de sa filiale les titres du complexe immobilier Zlote Tarasy à Varsovie. Ces sociétés sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Complexe immobilier Zlote Tarasy » et « Acquisitions de mfi AG et Ruhr-Park »).

<sup>(2)</sup> Correspond principalement en 2012 à la trésorerie nette acquise lors de la création de la joint-venture Parly 2, ainsi qu'au rachat du montant net des prêts et comptes courants existant dans Zlote Tarasy à la date d'acquisition.

<sup>(3)</sup> En 2012, correspond aux cessions de filiales suite à la création d'une joint-venture à 50-50 dans le centre commercial Parly 2 en région parisienne (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Centre commercial Parly 2 »).

### NOTE 40 – DÉCAISSEMENTS LIÉS AUX TRAVAUX ET AUX ACQUISITIONS D'ACTIFS IMMOBILIERS

Ce montant comprend les acquisitions, les coûts d'acquisition capitalisés, les travaux ainsi que les dépenses capitalisées et est corrigé de la variation des dettes sur investissements de la période.

### NOTE 41 – FINANCEMENT IMMOBILIER

L'augmentation est liée essentiellement à un prêt obligataire émis par le propriétaire d'un centre commercial en France.



**NOTE 42 – CESSIONS D'IMMEUBLES DE PLACEMENT**

Ce montant comprend les produits nets de cessions d'actifs encaissés sur la période. La différence avec le montant de 615,3 millions d'euros enregistré dans l'état du résultat global consolidé correspond à l'apport de l'actif Parly 2 dans la nouvelle joint-venture qui s'est effectué sans impact en terme de trésorerie (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Centre commercial Parly 2 »).

**NOTE 43 – DISTRIBUTION AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE**

Le 10 mai 2012, un dividende de 735,4 millions d'euros (8,00 € par action) a été distribué aux actionnaires suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2012.

Le 10 mai 2011, conformément à la décision de l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2011, 735,2 millions d'euros ont été distribués. Soit 8,00 euros par action, incluant un dividende de 5,30 euros et une distribution complémentaire de 2,70 euros prélevée sur les comptes de primes d'apport et de réserves distribuables.

**NOTE 44 – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES**

Les nouvelles opérations de financement en 2012 incluent notamment 2 425 millions d'euros d'émissions obligataires, 750 millions d'euros d'ORNANes, des *commercial papers* pour un montant net de 403 millions d'euros et des prêts bancaires ou lignes de crédit pour 486 millions d'euros.

Les remboursements de financements existants incluent principalement 574,6 millions d'euros d'ORNANes, émises en 2009, 500 millions d'euros d'emprunt obligataire émis en 2005, et des prêts bancaires ou lignes de crédit pour 1 824 millions d'euros.

**NOTE 45 – PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

Ils correspondent aux montants décaissés ou encaissés sur la période. Les charges et produits financiers figurant dans l'état du résultat global de la période sont retraités des montants non décaissés tels que les intérêts courus non échus, les amortissements de frais et primes d'émission ainsi que la charge financière d'intérêt relative aux ORNANes qui ont été quasiment toutes converties en 2012 (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « ORNANE »).

**NOTE 46 – RAPPROCHEMENT DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE AVEC LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE**

(M€)	2012	2011
Titres monétaires disponibles à la vente	2,2	2,3
Disponibilités bancaires	63,1	80,0
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(3,0)	(5,4)
Découverts bancaires	(6,0)	(3,5)
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>56,3</b>	<b>73,5</b>

**2.6. Instruments financiers****2.6.1. Valeur comptable des instruments financiers par catégorie en application de la norme IAS 39**

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

31/12/2012 [M€]	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2012	Montants à l'état de situation financière selon IAS 39			Juste valeur
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	
<b>Actifs</b>						
Prêts	P&C	127,0	127,0	-	-	127,0
Actifs financiers	P&C	77,0	77,0	-	-	77,0
Titres disponibles à la vente	AdV	118,1	-	118,1	-	118,1
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	182,6	-	-	182,6	182,6
Clients et créances rattachées <sup>(1)</sup>	P&C	184,0	184,0	-	-	184,0
Autres créances <sup>(2)</sup>	P&C	149,0	149,0	-	-	149,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	65,3	-	-	65,3	65,3
		<b>903,0</b>	<b>537,0</b>	<b>118,1</b>	<b>247,9</b>	<b>903,0</b>
<b>Passifs</b>						
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	11 000,4	11 000,4	-	-	11 496,2
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	794,7	-	-	794,7	794,7
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	625,3	-	3,3	622,0	625,3
Dépôts de garantie	DaCA	192,2	192,2	-	-	192,2
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	134,7	134,7	-	-	134,7
Fournisseurs et autres dettes courantes <sup>(3)</sup>	DaCA	784,8	784,8	-	-	784,8
		<b>13 532,1</b>	<b>12 112,1</b>	<b>3,3</b>	<b>1 416,7</b>	<b>14 027,9</b>

<sup>(1)</sup> Hors franchises et paliers.

<sup>(2)</sup> Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

<sup>(3)</sup> Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

31/12/2011 [M€]	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2011	Montants à l'état de situation financière selon IAS 39			Juste valeur
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	
<b>Actifs</b>						
Prêts	P&C	244,5	244,5	-	-	313,5
Actifs financiers	P&C	8,8	8,8	-	-	8,8
Titres disponibles à la vente	AdV	113,0	-	113,0	-	113,0
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	84,9	-	0,6	84,3	84,9
Clients et créances rattachées <sup>(1)</sup>	P&C	186,8	186,8	-	-	186,8
Créance sur cession d'actifs	P&C	3,4	3,4	-	-	3,4
Autres créances <sup>(2)</sup>	P&C	113,6	113,6	-	-	113,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	82,3	-	-	82,3	82,3
		<b>837,3</b>	<b>557,1</b>	<b>113,6</b>	<b>166,6</b>	<b>906,3</b>
<b>Passifs</b>						
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	9 880,6	9 880,6	-	-	10 063,6
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	738,5	-	-	738,5	738,5
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	369,8	-	-	369,8	369,8
Dépôts de garantie	DaCA	182,1	182,1	-	-	182,1
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	129,3	129,3	-	-	129,3
Fournisseurs et autres dettes courantes <sup>(3)</sup>	DaCA	566,1	566,1	-	-	566,1
		<b>11 866,3</b>	<b>10 758,1</b>	<b>-</b>	<b>1 108,3</b>	<b>12 049,4</b>

<sup>(1)</sup> Hors franchises et paliers.

<sup>(2)</sup> Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

<sup>(3)</sup> 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.

### 2.6.2. Ventilation par niveau des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Ce tableau présente les instruments financiers à la juste valeur ventilés par niveau :

- niveau 1 : instruments financiers cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : instruments financiers dont la juste valeur est justifiée par des comparaisons avec des transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) ou basée sur une méthode d'évaluation dont les variables incluent seulement des données de marchés observables ;
- niveau 3 : instruments financiers dont la juste valeur est déterminée intégralement ou en partie à l'aide d'une méthode d'évaluation basée sur des estimations non fondées sur des prix de transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) et non basée sur des données de marchés observables.

(M€)	Évaluation de la juste valeur au 31/12/2012			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Actifs</b>				
<b>Juste valeur par le résultat</b>				
Dérivés	182,6	-	182,6	-
Titres monétaires disponibles à la vente	2,2	2,2	-	-
<b>Juste valeur par les capitaux propres</b>				
Titres disponibles à la vente	118,1	118,1	-	-
<b>Total</b>	<b>302,9</b>	<b>120,3</b>	<b>182,6</b>	<b>-</b>
<b>Passifs</b>				
<b>Juste valeur par le résultat</b>				
ORNANES	794,7	794,7	-	-
Dérivés	622,0	-	622,0	-
<b>Juste valeur par les capitaux propres</b>				
Dérivés	3,3	-	3,3	-
<b>Total</b>	<b>1 420,0</b>	<b>794,7</b>	<b>625,3</b>	<b>-</b>

### Gains/pertes nets par catégorie

2012 (M€)	Intérêts	Évaluation ultérieure			Gains/pertes nets
		À juste valeur	Conversion de devises	Provisions/reprises de provisions	
Prêts et créances	8,0	-	-	-	8,0
Actifs financiers disponibles à la vente	-	1,5	-	-	1,5
Instruments financiers en juste valeur par résultat	(48,7)	-	-	-	(48,7)
Dettes au coût amorti	(344,4)	-	-	-	(344,4)
	<b>(385,1)</b>	<b>1,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(383,6)</b>
Charges capitalisées					55,0
<b>Charges financières nettes</b>					<b>(328,6)</b>

2011 (M€)	Intérêts	Évaluation ultérieure			Gains/pertes nets
		À juste valeur	Conversion de devises	Provisions/reprises de provisions	
Prêts et créances	19,2	-	-	-	19,2
Actifs financiers disponibles à la vente	-	0,5	-	-	0,5
Instruments financiers en juste valeur par résultat	(30,7)	-	-	-	(30,7)
Dettes au coût amorti	(334,8)	-	-	-	(334,8)
	<b>(346,3)</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(345,8)</b>
Charges capitalisées					44,4
Autres					0,2
<b>Charges financières nettes</b>					<b>(301,1)</b>

Unibail-Rodamco est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise. Le Groupe identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (liquidité, taux d'intérêts, taux de change), afin de mettre en œuvre la politique de gestion la plus appropriée en cas de besoin.

### 2.6.3. Risque de crédit

Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, ainsi que l'exposition au crédit relative 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 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 3 mois (après déduction des dépôts de garantie éventuels et garanties bancaires) ;
- 100 % des créances échues de plus de 6 mois.

### 2.6.4. Risque de marché

#### a. 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 et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les montants en devises étrangères ont été convertis au taux de clôture. Les paiements des intérêts à taux variables ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêts publiés le 31 décembre 2012. Les lignes tirées au 31 décembre 2012 sont considérées comme tirées jusqu'à leur échéance.

Les billets de trésorerie et « *commercial paper* » ont été affectés à la période de remboursement la plus proche, même s'ils sont reconduits. Tous les autres emprunts ont été affectés selon leur date d'échéance.

[M€]	Valeur comptable <sup>(1)</sup> 31/12/2012	Moins de 1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
<b>Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit :</b>							
Emprunts obligataires et EMTN	(7 383,4)	(228,5)	(105,4)	(769,5)	(3 435,0)	(301,9)	(3 843,0)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit	(4 301,5)	(55,0)	(2 088,9)	(97,4)	(1 727,5)	(742,6) <sup>(2)</sup>	(485,1)
<b>Instruments financiers dérivés :</b>							
<b>Instruments financiers dérivés au passif :</b>							
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	(615,2)	(103,1)	-	(326,5)	-	-	-
Dérivés de change et de taux d'intérêt relatifs à la couverture des investissements à la juste valeur	(10,1)	(3,1)	-	(7,5)	(6,9)	-	-
<b>Instruments financiers dérivés à l'actif :</b>							
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	182,6	47,2	-	99,3	-	-	-

<sup>(1)</sup> Correspond au montant principal de dette (cf. note 14 « Dettes financières courantes et non courantes »).

<sup>(2)</sup> Ce montant inclut, pour 710,1 millions d'euros, les intérêts sur comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle des entités Viparis, dont l'échéance est en 2107.

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 représentent,

au 31 décembre 2012, 60 % du nominal des dettes financières, les emprunts auprès des établissements de crédit et

découverts bancaires 23 %, les « *commercial paper* » et billets de trésorerie 10 % et les obligations convertibles 7 %.

Le programme de billets de trésorerie est adossé à des lignes de crédit confirmées. Ces lignes de crédit permettent de se prémunir contre une absence momentanée ou plus durable de prêteurs sur le marché à court ou moyen terme. Elles sont obtenues auprès d'établissements financiers internationaux de première renommée.

Au 31 décembre 2012, le montant total de ces lignes de crédit non utilisées s'élève à 4 013 millions d'euros. Début janvier 2013, le Groupe a annulé une ligne de crédit non tirée de 350 millions d'euros au vu de son coût.

#### b. 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.

#### c. 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. 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 emprunte à taux variable et utilise des produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) pour couvrir le risque de taux d'intérêt. Le Groupe ne réalise pas d'opérations de marché dans un but autre que

celui de couvrir son risque de taux d'intérêt. Il centralise et gère lui-même l'ensemble des opérations traitées.

#### Coût moyen de la dette

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco s'établit à 3,4 % en 2012 (3,6 % en 2011). Le coût moyen de la dette s'explique par le faible niveau des coupons obtenus sur la dette à taux fixe émise en 2012, le niveau de la marge des autres emprunts existants, les instruments de couverture du Groupe, le coût de portage des lignes de crédit non utilisées et, dans une moindre mesure, par le faible niveau des taux d'intérêt en 2012.

#### Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

Au cours de l'année 2012, les taux d'intérêt ont continué de baisser dans un environnement économique dégradé.

Compte tenu de son exposition au risque de taux d'intérêt au 31 décembre 2011, et en particulier à la suite de l'émission obligataire de 500 millions d'euros de décembre 2011 gardée à taux fixe, le Groupe a annulé 500 millions d'euros de *swaps* en janvier 2012 pour ajuster son exposition globale.

Compte tenu des niveaux des taux d'intérêts et de son exposition globale, Unibail-Rodamco a réalisé les opérations suivantes en 2012 :

- des *swaps* existants pour un nominal de 5 500 millions d'euros ont été restructurés ou étendus pour porter leur maturité au-delà de 2016 et ainsi étendre la durée des couvertures du Groupe,
- 400 millions d'euros de *swaps* arrivant à maturité en 2014 ont été annulés,
- le Groupe a mis en place des tunnels à départ décalé pour couvrir dès à présent les années 2013 à 2016 pour un montant nominal de 750 millions d'euros et a annulé des tunnels pour des nominaux de 750 millions d'euros et 500 millions d'euros couvrant les années jusqu'en 2013 et 2014 respectivement.

#### Mesure du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2012, l'endettement financier nominal net s'élève à 10 969 millions d'euros, en excluant les comptes courants d'associés et après prise en compte d'excédents de trésorerie (65 millions d'euros).

	Actifs financiers		Passifs financiers		Exposition nette	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins de 1 an	62,8	2,5	(876,4)	(1 294,5)	(813,6)	(1 292,0)
1 à 2 ans	-	-	(589,8)	(509,7)	(589,8)	(509,7)
2 à 3 ans	-	-	(687,0)	(168,4)	(687,0)	(168,4)
3 à 4 ans	-	-	(1 105,4)	(386,8)	(1 105,4)	(386,8)
4 à 5 ans	-	-	(1 156,9)	(161,2)	(1 156,9)	(161,2)
Plus de 5 ans	-	-	(3 743,0)	(354,9)	(3 743,0)	(354,9)
<b>Total</b>	<b>62,8</b>	<b>2,5</b>	<b>(8 158,6)</b>	<b>(2 875,5)</b>	<b>(8 095,7)</b>	<b>(2 873,0)</b>

Le Groupe ne développe pas de stratégie de micro couverture affectée, sauf lorsqu'il couvre à la fois le risque de change et de taux d'intérêt, et ceci afin de décorréliser sa gestion du risque de liquidité et du risque de taux. En conséquence, les maturités des instruments de dette et de couverture peuvent être déconnectées et les instruments dérivés déjà en place permettent de couvrir une partie de la dette à taux fixe arrivant à échéance dans les années à venir.

La dette financière nominale nette au 31 décembre 2012 est couverte à hauteur de 98 % 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.

(M€)	Encours au 31/12/2012	
	Taux fixe	Taux variable <sup>(1)</sup>
Passifs financiers	(8 158,6)	(2 875,5)
Actifs financiers	62,8	2,5
<b>Passifs financiers nets avant gestion du risque</b>	<b>(8 095,8)</b>	<b>(2 873,0)</b>
Couverture	2 780,7	(2 780,7)
<b>Passifs financiers nets après microcouverture <sup>(2)</sup></b>	<b>(5 315,1)</b>	<b>(5 653,7)</b>
Couverture par des swaps de taux <sup>(3)</sup>	-	4 882,0
<b>Dette nette non couverte par des swaps</b>	<b>-</b>	<b>(771,7)</b>
Couverture optionnelle (caps et floors)	-	500,0
<b>Solde de couverture</b>	<b>-</b>	<b>(271,7)</b>

<sup>(1)</sup> Inclut la dette indexée.

<sup>(2)</sup> Les comptes courants d'associés ne sont pas inclus dans la dette à taux variable.

<sup>(3)</sup> 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 sur 2013, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de 50 points de base <sup>(1)</sup> en 2013 aurait un impact négatif estimé de 4,4 millions d'euros sur les frais financiers et le résultat net récurrent 2013. Une hausse supplémentaire de 50 points de base aurait un impact négatif additionnel de 5,8 millions d'euros sur ce même résultat.

#### d. Gestion du 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, principalement en Suède.

Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change contre l'euro. Dès que possible, le Groupe cherche à régler ses dépenses en devises avec des revenus issus des mêmes devises, réduisant ainsi naturellement la volatilité de ses revenus et des valorisations de ses investissements nets en devises. Les risques de conversion sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente. Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature du contrat de construction. Les autres actifs et passifs détenus en devises autres que l'euro sont gérés de manière à assurer un niveau d'exposition nette acceptable en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme lorsque nécessaire.

#### Principaux actifs et passifs en monnaies étrangères au 31 décembre 2012 (M€)

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
SEK	1 902,3	(523,9)	1 378,4	(142,1)	1 236,3
DKK	371,1	(218,8)	152,3	135,3	287,5
HUF	4,6	-	4,6	-	4,6
CZK	-	(88,2)	(88,2)	-	(88,2)
PLN	103,3	-	103,3	-	103,3
<b>Total</b>	<b>2 381,3</b>	<b>(831,0)</b>	<b>1 550,3</b>	<b>(6,9)</b>	<b>1 543,4</b>

L'exposition principale en devise est en couronne suédoise (SEK). Une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR aurait un impact négatif de 112 millions d'euros sur les capitaux propres.

La sensibilité du résultat récurrent 2013 <sup>(2)</sup> à une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR est limité à 6,0 millions d'euros.

Une facilité de crédit de 1 750 millions de couronnes suédoises a été signée en avril 2012 et se trouve incluse dans les lignes non tirées au 31 décembre 2012. Elle permettra de couvrir une partie de l'exposition du bilan du Groupe au SEK.

#### 2.7. Gestion du risque de capital

Les objectifs du Groupe en terme 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.

<sup>(1)</sup> Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de 0,5 % des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte ; l'impact théorique de hausse de taux d'intérêt est calculé à partir de l'Euribor 3 mois du 31 décembre 2012 à 0,187 %.

<sup>(2)</sup> 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 8,6625.

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 2012, la dette financière nette s'élève à 10 969 millions d'euros, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents

de trésorerie (65 millions d'euros). Au 31 décembre 2012, la valeur du patrimoine inclut la juste valeur du patrimoine consolidé (29 292 millions d'euros) ainsi que la valeur de la participation de 7,25 % d'Unibail-Rodamco dans Société Foncière Lyonnaise (118 millions d'euros) et un investissement obligataire de 60 millions d'euros effectué dans une société détenant un centre commercial en France. Au 31 décembre 2012, le ratio d'endettement reste identique à celui du 31 décembre 2011, soit 37 %.

## 2.8. Engagements de financement et de garanties

L'ensemble des engagements significatifs sont mentionnés ci-dessous. Il n'existe aucun engagement complexe.

### 2.8.1. Engagements donnés

Engagements hors bilan donnés (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2012	31/12/2011
<b>1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé</b>			<b>423,7</b>	<b>191,1</b>
Engagements de prise de participations	• promesses d'achat et compléments de prix <sup>(1)</sup>	2013	380,9	157,4
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	• garanties de passif	2013+	42,8	33,8
<b>2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe</b>			<b>1 130,3</b>	<b>1 077,1</b>
Garanties financières données	• hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers <sup>(2)</sup>	2013 à 2018	1 130,3	1 077,1
<b>3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe</b>			<b>1 379,4</b>	<b>1 624,9</b>
Engagements donnés liés au développement de l'activité	• immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA <sup>(3)</sup>	2013 à 2017	1 024,2	1 322,4
	• engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2013 et 2014	25,5	19,6
	• engagements sous conditions suspensives <sup>(4)</sup>	2013 et 2014	130,7	105,1
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	• engagement de réalisation de travaux <sup>(5)</sup>	2013 à 2026	138,9	144,9
	• location d'éléments d'exploitation	2013 à 2048	8,2	9,5
	• autres		51,9	23,4
<b>Total des engagements donnés</b>			<b>2 933,5</b>	<b>2 893,1</b>

<sup>(1)</sup> Concerne principalement l'acquisition d'une participation de 50,01 % dans le projet en développement « Polygone Riviera ».

<sup>(2)</sup> Solde à la date de clôture des emprunts et des lignes de crédit garantis par des hypothèques. Le montant brut des hypothèques souscrites, hors remboursements ultérieurs des emprunts et lignes de crédit non utilisées, s'élevait à 1 253,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 (1 353,6 millions d'euros au 31 décembre 2011).

<sup>(3)</sup> Engagements liés à des projets de construction de nouveaux centres commerciaux, d'extension de centres commerciaux existants, et d'immeubles de bureaux, en particulier les bureaux Majunga à Paris La Défense, les centres commerciaux Forum des Halles à Paris, Aéroville en région parisienne ainsi que Mall of Scandinavia et Täby Centrum à Stockholm.

<sup>(4)</sup> Principalement des engagements donnés sur les prix d'acquisition de terrains pour les projets Oceania à Valence en Espagne, le centre commercial Val Tolosa à Toulouse et Majunga à Paris La Défense, en France.

<sup>(5)</sup> Engagement de réaliser des travaux de maintenance et d'amélioration dans le cadre de la concession du Parc des Expositions de la Porte de Versailles, Paris.

### Autres engagements donnés liés au périmètre du Groupe

- Pour plusieurs acquisitions récentes d'immeubles en France, Unibail-Rodamco 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 des accords signés le 29 novembre 2010 entre la CCIP et Unibail-Rodamco pour créer Viparis et Comexposium, Unibail-Rodamco s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'en 2015. La CCIP bénéficie d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe.

### Autres engagements donnés liés aux activités opérationnelles

- Dans le cadre du projet de restructuration du Forum des Halles, la SCI du Forum des Halles de Paris, filiale à 65 % du Groupe, s'est engagée à verser un complément de prix conditionnel à la Ville de Paris en 2019.
- La SCI Propexpo, filiale à 50 % du Groupe, s'est engagée sur l'affectation de l'Espace Champéret (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 85 % de leur résultat récurrent, 50 % de leurs plus-values sur cessions

et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC. Le Groupe a une obligation de distribution de dividendes de 500,3 millions d'euros au titre de l'année 2012.

- Le Groupe s'est engagé jusqu'en 2028 à acheter à la direction et aux employés du Groupe Comexposium, consolidé par mise en équivalence, les actions de préférence qu'ils pourraient détenir dans Comexposium Holding SA, à la suite du plan d'options de souscription d'actions du Groupe Comexposium. La CCIP est aussi partie prenante dans cet engagement.
- Suite à l'acquisition en qualité d'associé commanditaire d'un fonds détenant par l'intermédiaire de sa filiale Warsaw III B.V. le complexe immobilier Zlote Tarasy (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », en 2012 § « Complexe immobilier Zlote Tarasy »), le Groupe s'est engagé à rembourser le promoteur des

paiements qu'il pourrait être amené à effectuer au fonds géré par CBRE Global Investors si la société Warsaw III n'effectue pas les paiements qu'elle a l'obligation de réaliser. Les obligations de paiements de la société Warsaw III au fonds comprennent :

- le paiement trimestriel de la quote-part du fonds dans le résultat net des surfaces commerciales et du parking ;
- le paiement de la quote-part du fonds dans le centre commercial et le parking de Zlote Tarasy, à la valeur de marché telle que déterminée par trois experts indépendants. Ce paiement interviendra au plus tard le 31 décembre 2016.

Cet engagement vis-à-vis du promoteur expire au plus tôt (i) le 31 décembre 2016 ou (ii) lors du remboursement du prêt participatif du fonds par Warsaw III avant le 31 décembre 2016.

## 2.8.2. Engagements reçus

Engagements hors bilan reçus (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2012	31/12/2011
<b>1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé</b>			<b>75,9</b>	<b>10,0</b>
Engagements de prise de participations	• promesses de vente		5,1	-
Engagements reçus dans le cadre d'opérations spécifiques	• garanties de passif <sup>(1)</sup>	2013 et 2014	70,8	10,0
<b>2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe</b>			<b>4 013,0</b>	<b>3 223,4</b>
Garanties financières reçues	• accords de refinancement obtenus, non utilisés <sup>(2)</sup>	2013 à 2017	4 013,0	3 223,4
<b>3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe</b>			<b>565,9</b>	<b>573,5</b>
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	• garanties bancaires sur travaux et autres	2013+	21,0	55,5
	• autres	2013 à 2020	106,4	60,2
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues	• cautions reçues dans le cadre de la loi Hoguet	2013	100,7	111,7
	• cautions reçues des locataires	2013 à 2023	239,3	232,5
	• cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2013 à 2015	98,5	113,5
<b>Total des engagements reçus</b>			<b>4 654,8</b>	<b>3 806,9</b>

<sup>(1)</sup> Garanties de passif reçues des cédants, principalement suite à l'acquisition d'une participation de 51 % dans la holding détenant 91,15 % de mfi AG ainsi qu'une participation complémentaire de 50 % dans la société détenant l'actif du centre commercial et de loisirs Aupark à Bratislava, en Slovaquie.

<sup>(2)</sup> 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 452 millions d'euros est garanti par hypothèques. Début janvier 2013, le Groupe a annulé une ligne de crédit non tirée de 350 millions d'euros.

### Autres engagements reçus liés au périmètre du Groupe

- Dans le cadre des accords signés le 29 novembre 2010 entre la CCIP et Unibail-Rodamco pour créer Viparis et Comexposium, la CCIP s'est engagée à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'en 2015. Unibail-Rodamco bénéficie d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe. Enfin, la CCIP a accordé à la SCI Propexpo, filiale à 50 % du Groupe, un droit d'acquisition préférentiel sur ses droits immobiliers dans les zones du Palais des Congrès de Paris et du Parc des Expositions de Paris-Nord Villepinte en France.

### Engagements sur contrats de location simple

#### Description générale des principales dispositions des contrats de location simple

**En France**, les baux commerciaux sont régis par les articles L. 145-1 à L. 145-60 du Code de Commerce. La durée du bail ne peut être inférieure à 9 ans, le preneur seul pouvant le résilier à chaque échéance triennale moyennant un préavis de six mois donné par acte extrajudiciaire. Les parties peuvent cependant déroger contractuellement à cette disposition de résiliation triennale.



Le loyer est habituellement perçu trimestriellement, terme d'avance, et est indexé annuellement et en totalité sur les indices INSEE des loyers (ILC ou ILAT) ou du coût de la construction (ICC). Le loyer peut être progressif ou constant et peut comporter des franchises ou des paliers, mais est en tout état de cause déterminé dès la signature du bail et pour sa durée. L'ensemble des charges, y compris impôts fonciers et taxes sur les bureaux, est généralement mis à la charge du preneur, sauf stipulation contraire du bail. Dans le cas des centres commerciaux, les loyers se composent d'un Loyer Minimum Garanti, indexé et établi de telle sorte que la part variable des loyers assise sur le chiffre d'affaires représente une faible partie des loyers totaux. Ainsi, la part variable des loyers représente, en 2012, seulement 1,8 % du total des loyers.

**En Suède**, les baux commerciaux sont régis par le chapitre 12 du Code de l'urbanisme. Il n'y a pas de durée minimum de bail, mais habituellement la durée varie de trois à cinq ans avec la possibilité de proroger le bail. Le loyer est habituellement perçu trimestriellement, terme d'avance, incluant pour les anciens baux, toutes les charges tels que les impôts fonciers et les charges courantes de fonctionnement du centre. Pour les nouveaux baux, les charges ne font plus partie du loyer et sont facturées séparément.

**En République tchèque**, les baux commerciaux concernant la location et sous-location des locaux non résidentiels sont principalement régis par la loi n° 116/1990. Un bail peut être conclu pour une durée définie ou une durée indéfinie mais avec un droit d'y mettre fin. Le locataire n'a pas de droit de renouvellement à moins qu'une telle option lui soit consentie.

Les baux sont libellés en euros. Ils sont en général payés trimestriellement, terme d'avance et en couronne tchèque.

**En Pologne**, les baux commerciaux sont régulés par les articles 659-692 du Code civil polonais. Les baux peuvent être conclus pour une durée déterminée (généralement cinq ans) ou pour une durée indéfinie. Les baux sont libellés en euros et payés mensuellement, terme d'avance en zloty. Ils sont indexés annuellement sur l'indice des prix à la consommation européen harmonisé.

**Aux Pays-Bas**, les baux commerciaux sont régis par les articles 290 et suivants du livre 7 du Code civil néerlandais. Légalement, les baux commerciaux ont une durée de cinq ans. Au-delà de cinq ans, le contrat est prorogé légalement pour une nouvelle durée de cinq ans, puis de façon implicite tous les ans. Le propriétaire a en principe très peu de droits pour mettre fin au bail. Pour mettre fin à un bail, le propriétaire doit avoir reçu le jugement d'une cour cantonale. Le loyer est habituellement perçu trimestriellement, terme d'avance.

**En Autriche**, les baux commerciaux sont régis par les articles 1090 à 1121 du Code civil autrichien. La durée moyenne des baux varie de sept à dix ans, et les baux échoient à la fin de cette période sans aucune intervention ni du propriétaire, ni du

locataire. Cependant, le bail peut prévoir une option permettant au locataire de proroger la durée de son bail. Les loyers sont payés mensuellement, terme d'avance.

**En Espagne**, les baux commerciaux sont principalement régis par la loi sur les baux urbains, entrée en vigueur le 24 novembre 1994. Au regard de cette réglementation, les parties peuvent décider librement de presque toutes les clauses du contrat, sauf pour le dépôt de garantie obligatoire, versé par le locataire et égal à deux mois de loyers. La durée de la plupart des contrats peut être fixée librement par les parties et est en général de cinq ans dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco. Les loyers sont habituellement payés mensuellement, terme d'avance.

### Revenus minimaux garantis dans le cadre des contrats de location simple

Au 31 décembre 2012, les loyers futurs minimaux à recevoir jusqu'à la prochaine date de résiliation possible au titre des contrats de location simple se répartissent comme suit :

#### Loyers futurs minimaux par année (M€)

Années	Centres commerciaux	Bureaux	Total
2013	1 002,1	171,4	1 173,4
2014	796,8	145,7	942,6
2015	563,5	121,7	685,2
2016	367,8	82,4	450,2
2017	267,1	72,6	339,6
2018	197,4	60,3	257,7
2019	132,4	24,8	157,3
2020	98,0	11,0	109,0
2021	73,1	6,7	79,8
2022	52,5	4,2	56,6
2023	37,4	1,5	38,9
Au-delà	111,8	12,6	124,4
<b>Total</b>	<b>3 699,8</b>	<b>714,9</b>	<b>4 414,8</b>

## 2.9. Rémunération et avantages consentis au personnel

### 2.9.1. Frais de personnel

(M€)	2012	2011
Frais de personnel - siège régional et Groupe	85,3	83,4
Frais de personnel - activité prestations de services	21,2	23,4
Frais de personnel - activité gestion des sites de Congrès-Expositions	32,4	31,1
Avantages accordés au personnel <sup>(1)</sup>	7,1	6,9
<b>Total</b>	<b>146,0</b>	<b>144,8</b>

<sup>(1)</sup> Charges comptabilisées en contrepartie des capitaux propres et liées au Plan d'Épargne Entreprise, aux options de souscription d'actions et aux attributions d'actions de performance.

## Plan d'intéressement et de participation

Le personnel faisant partie de l'Unité Économique et Sociale (UES) constituée entre Unibail Management et Espace Expansion, ainsi que le personnel d'Unibail-Rodamco SE bénéficient d'accords de participation et d'intéressement mis en place en 2002 et renouvelés en 2011. L'intéressement est calculé en fonction de la croissance annuelle du résultat net courant pondéré pour l'activité en France et en tenant compte de l'indexation.

Le personnel appartenant à l'UES Viparis bénéficie d'accords de participation et d'intéressement renouvelés en 2011 et assis sur la croissance de l'Excédent Brut d'Exploitation.

À ce titre, les sommes suivantes ont été affectées :

(M€)	2012	2011
Participation	3,1	3,1
Intéressement	1,2	0,6

### 2.9.2. Effectifs

Les effectifs moyens des sociétés du Groupe se répartissent de la façon suivante :

Régions	2012	2011
France <sup>(1)</sup>	1 046	1 015
Espagne	147	135
Europe centrale	74	76
Autriche	68	67
Pays nordiques	99	110
Pays-Bas	62	61
<b>Total</b>	<b>1 496</b>	<b>1 464</b>

<sup>(1)</sup> Dont Viparis : 388 / 398.

### 2.9.3. Avantages accordés au personnel

#### Plans de retraite

La plupart des plans de retraite du Groupe sont des plans à contributions définies. Les sociétés néerlandaises du Groupe bénéficient à la fois de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Le montant des prestations correspond à un pourcentage fixe appliqué à un salaire annuel fixé à un montant donné au 1<sup>er</sup> avril 2012 et augmentant chaque année en fonction de l'indice des prix à la consommation multiplié par le nombre d'années d'ancienneté. L'employeur s'efforce de revaloriser les avantages et pensions en cours à payer en cohérence avec l'indice des prix à la consommation. Cependant, cette revalorisation sera limitée au surplus de rendement des actifs.

(M€)	31/12/2012	31/12/2011
Valeur actuarielle des obligations	50,2	39,0
Juste valeur des actifs de couverture	(34,9)	(31,3)
<b>Provision en fin d'exercice</b>	<b>15,3</b>	<b>7,7</b>

Variation de la provision (M€)	31/12/2012	31/12/2011
<b>Provision en début d'exercice</b>	<b>7,7</b>	<b>10,4</b>
Charge nette comptabilisée au compte de résultat	0,7	0,9
Gains/pertes comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	7,5	(3,0)
Cotisations versées par le Groupe	(0,6)	(0,6)
<b>Provision en fin d'exercice</b>	<b>15,3</b>	<b>7,7</b>

Variation de la valeur des obligations (M€)	31/12/2012	31/12/2011
<b>Valeur de l'obligation en début d'exercice</b>	<b>39,0</b>	<b>40,5</b>
Coût des services rendus	0,4	0,4
Coût des intérêts	1,8	1,8
Cotisations des participants au régime	0,1	0,1
Perte actuarielle	9,9	(2,7)
Avantages versés	(1,0)	(1,1)
<b>Valeur des obligations en fin d'exercice</b>	<b>50,2</b>	<b>39,0</b>

Variation des actifs de couvertures (M€)	31/12/2012	31/12/2011
<b>Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice</b>	<b>31,3</b>	<b>30,1</b>
Rendement attendu sur les actifs financiers (revenus des intérêts)	1,4	1,4
Gain/perte actuariel	2,4	0,4
Cotisations versées par le Groupe	0,6	0,6
Cotisations des participants	0,1	0,1
Prestations versées par le plan/l'entreprise	(1,0)	(1,2)
<b>Juste valeur des actifs de couverture en fin d'exercice</b>	<b>34,9</b>	<b>31,3</b>

Valeur de marché par catégorie d'actif (M€)	31/12/2012	31/12/2011
Actions	7,9	7,2
Obligations	27,0	24,2
Trésorerie	-	-
<b>Actifs nets</b>	<b>34,9</b>	<b>31,3</b>

Le portefeuille est constitué comme un « compte indépendant ». Le mandat d'investissement conclu avec Aegon par Unibail-Rodamco est basé sur les répartitions stratégiques des actifs suivantes (rééquilibrées périodiquement) :

- répartition stratégique du fonds d'actions : 22,8 % ;
- répartition stratégique du fonds à revenu fixe : 59,8 % ;
- répartition stratégique du fonds à revenu de long terme : 17,4 %.

Principales hypothèses actuarielles utilisées	31/12/2012	31/12/2011
Taux d'actualisation	3,50 %	4,60 %
Rendement long terme des actifs financiers	3,50 %	4,60 %
Augmentation des salaires	3,25 %	3,25 %
Revalorisation des pensions	2,25 %	2,25 %
Inflation	2,25 %	2,25 %
Coût des services rendus	2,53 %	2,53 %
Coût des obligations au titre des prestations définies	1,25 %	1,25 %

### Sensibilité des résultats aux hypothèses actuarielles

Cette partie met en évidence la sensibilité de la valeur des obligations au 31 décembre 2012 et du coût des services rendus en début d'exercice sur l'exercice clos le 31 décembre 2013 utilisant un taux d'actualisation de +/-0,50 %. Ces mêmes variations ont été appliquées aux hypothèses actuarielles suivantes : taux d'inflation, augmentation des salaires et revalorisation des pensions. La valeur des obligations au titre des prestations définies et le coût des services rendus estimés à travers le scénario de base sont comparés aux montants issus des hypothèses ajustées à hauteur de +/-0,50 % comme mentionné dans le tableau ci-dessous.

(M€)	Total de la valeur des obligations au titre des prestations définies au 31/12/2012	Coût des services rendus - 2013
Scénario de base	50,2	0,7
Taux d'actualisation -/0,50 %	55,8	0,8
Taux d'actualisation +/-0,50%	45,3	0,6
Revalorisation des pensions attendue -/0,50 %	44,9	0,6
Revalorisation des pensions attendue +/- 0,50%	55,7	0,8
Augmentation des salaires attendue -/0,50 %	50,0	0,7
Augmentation des salaires attendue +/- 0,50%	50,3	0,7

En se basant sur la sensibilité des taux d'actualisation illustrée ci-dessus, la durée de l'obligation est d'environ 21 ans et la durée de coût de 33 ans.

### 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 ne peuvent excéder le quart du salaire annuel de l'employé avec un montant plafonné à 25 000 euros (pour les actions souscrites avec la décote).

La charge totale liée aux souscriptions (abondement et écart entre le prix de souscription et le cours de l'action au jour de l'augmentation de capital) s'est élevée à 2,0 millions d'euros en 2012 contre 1,3 million d'euros en 2011.

### 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. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Plan autorisé en 2006 (plan n° 4) : sont concernées les options attribuées en 2006, qui sont toutes soumises 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 quatrième année suivant la date d'attribution. Le droit de lever les options est subordonné au fait que la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco soit strictement supérieure en pourcentage à celle de l'indice de référence EPRA sur la période de référence. Au 31 décembre 2012, 120 660 des options attribuées n'ont pas été exercées.
- Plan autorisé en 2007 (plan n° 5) : sont concernées les options attribuées en 2007, 2008 et 2009 qui sont toutes soumises à condition de performance. Ces options ont une durée de vie de 7 ans et peuvent être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la quatrième année suivant la date d'attribution. Les conditions de performance sont identiques à celles du plan de 2006. Au 31 décembre 2012, 1 298 867 des options attribuées n'ont pas été exercées.
- Plan autorisé en 2010 (plan n° 6) : sont concernées les options attribuées en 2010 et 2011 qui sont toutes soumises 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 quatrième année suivant la date d'attribution. Les conditions de performance sont identiques à celles du plan de 2006. Au 31 décembre 2012, 1 442 918 des options attribuées n'ont pas été exercées.
- Plan autorisé en 2011 (plan n° 7) : sont concernées les options attribuées en 2011 et les 672 202 options attribuées le 14 mars 2012, toutes soumises 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 quatrième année suivant la date d'attribution. Les conditions de performance sont identiques à celles du plan de 2006. Au 31 décembre 2012, 644 225 des options attribuées n'ont pas été exercées.

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	Prix de souscription ajusté (€) <sup>(1)</sup>	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options <sup>(1)</sup>	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles <sup>(2)</sup>
Plan 2006 (n°4)	2005	du 14/12/2009 au 14/12/2012	86,37	404 500	46 071	80 800	369 771	-
	2006	du 11/10/2010 au 11/10/2013	128,46	365 500	78 376	66 860	256 356	120 660
Plan 2007 (n°5)	2007	du 11/10/2011 au 11/10/2014	143,46	653 700	126 180	220 351	407 504	152 025
	2008	du 23/10/2012 au 23/10/2015	103,62	860 450	185 210	269 467	337 427	438 766
	2009	du 13/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	197 490	-	708 076
Plan 2010 (n° 6)	2010	du 10/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	180 663	-	768 698
	2011	du 10/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	94 789	-	674 220
2011 plan (n° 7)	2011	du 09/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	-	26 000
	2012	du 14/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	53 977	-	618 225
<b>Total</b>				<b>5 250 552</b>	<b>791 573</b>	<b>1 164 397</b>	<b>1 371 058</b>	<b>3 506 670</b>

<sup>(1)</sup> Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

<sup>(2)</sup> Toutes les options sont soumises à condition de performance.

Le tableau suivant illustre le nombre et les prix moyens pondérés d'exercice des options :

	2012		2011	
	Nombre	Prix moyen pondéré (€)	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	4 112 920	116,80	3 649 671	112,24
Attribuées sur la période	672 202	146,11	779 950	141,89
Ajustées sur la période	-	-	84 472	116,36
Annulées pendant la période	(247 880)	123,10	(231 710)	113,02
Exercées pendant la période	(1 030 572)	123,34	(169 463)	93,08
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	166,49	-	151,69
En circulation à la fin de la période	3 506 670	120,05	4 112 920	116,80
Dont exerçables à la fin de la période <sup>(1)</sup>	711 451	116,35	978 093	134,15

<sup>(1)</sup> 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.

Les attributions d'options de souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2 (cf. section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation » § 2.1.10). La charge constatée au compte de résultat au titre des options de souscription d'actions s'élève à 5,3 millions d'euros en 2012 et à 5,8 millions d'euros en 2011.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2012 avec condition de performance ont été valorisées à 9,86 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 146,11 euros, un cours de l'action à la

date d'attribution de 153,25 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 23,6 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 1,6 % et une volatilité de l'index EPRA à 25,2 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 89,5 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars et juin 2011 avec condition de performance ont été valorisées respectivement à 10,33 euros et 11,19 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 144,37 euros et 152,03 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 147,60 euros et 153,15 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 23,5 % et 23,7 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 2,7 % et 2,6 % et une volatilité de l'index EPRA à 24,4 % et 22,6 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 87,6 % et 87,5 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2010 avec condition de performance ont été valorisées à 8,67 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 148,32 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 154,10 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 24,2 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 1,8 % et une volatilité de l'index EPRA à 31,0 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 85,9 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2009 avec condition de performance ont été valorisées à 6,50 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 99,42 euros, un cours de l'action à la date

d'attribution de 98,79 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 23,3 %, un dividende représentant 8 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 2,8 % et une volatilité de l'index EPRA à 18,5 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 84,5 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2008 avec condition de performance ont été valorisées à 8,50 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 130,27 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 113,88 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 22,4 %, un dividende de 7 euros, avec une croissance de 8 % en 2009 puis 10 % les années suivantes, un taux d'intérêt sans risque de 3,5 % et une volatilité de l'index EPRA à 17,6 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 86,2 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2007 avec condition de performance ont été valorisées à 14,70 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 180,36 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 184,60 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 21 %, un dividende de 7 euros, avec une croissance de 10 % les années suivantes, un taux d'intérêt sans risque de 4,29 % et une volatilité de l'index EPRA à 12,5 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 98,2 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2006 avec condition de performance ont été valorisées à 11,70 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 161,50 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 167,40 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 19,6 %, un dividende de 3,85 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 3,72 % et une volatilité de l'index EPRA à 12,3 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 98,2 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2005 ont été valorisées à 13,90 euros selon un modèle binomial pour le plan ordinaire et à 6,90 euros selon un modèle de Monte Carlo pour les options du plan soumis à condition de performance.

### Plan d'actions de performance

Le 26 avril 2012, 44 975 actions de performance ont été attribuées, toutes soumises à condition de performance. 41 363 actions de performance sont toujours en circulation

au 31 décembre 2012 suite à l'annulation de 3 612 actions au cours de l'exercice.

Ces actions ont été valorisées, selon un modèle de Monte Carlo, à 71,38 euros pour les contribuables français et 75,03 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 143,25 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une volatilité de 24,3 %, une volatilité de l'index EPRA à 25,2 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 85,9 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action et des taux d'intérêt sans risque de 0,87 %, 1,73 % et 2,21 % (respectivement pour 3, 5 et 7 ans).

Les actions de performance sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2 (cf. section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation » § 2.1.10). La charge constatée au compte de résultat au titre des actions de performance s'élève à 0,4 million d'euros en 2012.

### 2.10. Transactions avec les parties liées

Les états financiers consolidés comprennent l'ensemble des sociétés figurant dans le périmètre (cf. section 2.3 « Périmètre de consolidation »).

La société-mère est la société Unibail-Rodamco SE.

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe, de pactes d'actionnaires ni de personnes ou groupes de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur le Groupe.

Les principales transactions effectuées avec les parties liées sont celles faites avec les sociétés mises en équivalence.

(M€)	31/12/2012	31/12/2011
<b>Groupe Comexposium</b>		
Prêt accordé	124,6	149,6
Intérêts comptabilisés	4,8	6,0
Loyers et honoraires facturés <sup>(1)</sup>	69,0	44,3
<b>Zlote Tarasy</b>		
Prêts accordés <sup>(2)</sup>	367,5	-
Intérêts comptabilisés <sup>(2)</sup>	13,8	-
Compte courant	(66,4)	-
Intérêts sur compte courant	(0,9)	-
Honoraires de gestion d'actifs	1,3	-

<sup>(1)</sup> Correspond principalement aux loyers et honoraires facturés par les entités de Viparis à Comexposium, ainsi qu'au loyer facturé par l'entité Wilson pour le siège de Comexposium.

<sup>(2)</sup> Correspond à 100 % au financement de l'investissement dans l'opération Zlote Tarasy.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

Aucune transaction entre parties liées n'a influé significativement sur la situation financière ou les résultats.

**Transactions avec les autres parties liées****Rémunération du Directoire**

(€) Versée en :	2012	2011
Revenu fixe	2 916 380	2 943 267
Prime variable	1 993 374	2 300 078
Autres avantages <sup>(1)</sup>	851 633	849 929
<b>Total</b>	<b>5 761 387 <sup>(2)</sup></b>	<b>6 093 274</b>

<sup>(1)</sup> Principalement véhicules de fonction et système de retraite.

<sup>(2)</sup> Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2012, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 158 950 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, ainsi que 10 642 actions de performance.

Au titre des performances 2012, les membres du Directoire recevront en 2013 une rémunération variable globale de 2 313 111 euros.

**Rémunération du Conseil de Surveillance : 823 945 €.**

**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.

**2.11. Relations avec les Commissaires aux Comptes**

Les Commissaires aux Comptes sont :

- Ernst & Young Audit
  - Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975
  - Associé signataire des comptes : Christian Mouillon et Benoit Schumacher, nommés en avril 2011
- Deloitte & Associés
  - 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 2012 et 2011 pour la société-mère et les filiales consolidées par la méthode d'intégration globale**

(M€)	Ernst & Young				Deloitte				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>Commissariat aux Comptes</b>												
Audit statutaire, certification, révision des états financiers de la Société et du Groupe												
• Émetteur <sup>(1)</sup>	0,3	0,3	17 %	21 %	0,3	0,3	21 %	28 %	-	-	-	-
• Filiales intégralement consolidées	1,4	1,1	69 %	67 %	0,8	0,6	66 %	64 %	-	-	1 %	18 %
Autres missions et services directement liés à la mission de commissariat aux comptes												
• Émetteur <sup>(1)</sup>	0,1	0,1	5 %	7 %	0,1	-	10 %	2 %	-	-	-	-
• Filiales intégralement consolidées	0,2	0,1	9 %	5 %	-	0,1	1 %	6 %	-	0,1	20 %	82 %
<b>Sous-total</b>	<b>2,0</b>	<b>1,6</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1,2</b>	<b>0,9</b>	<b>99 %</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>22 %</b>	<b>100 %</b>
Autres services rendus par le réseau à des filiales intégralement consolidées												
• Prestations juridiques, fiscales et sociales	-	-	-	-	-	-	1 %	-	-	-	17 %	-
• Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	-	62 %	-
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 %</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>78 %</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>2,0</b>	<b>1,6</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1,2</b>	<b>0,9</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

<sup>(1)</sup> L'émetteur désigne la société mère.

Concernant les filiales consolidées en proportionnel ou par mise en équivalence, les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux relatifs à l'exercice 2012 pour l'audit statutaire, la certification et la révision des états financiers de ces sociétés s'élèvent à 1,0 million d'euros, dont 0,8 million d'euros pour Ernst & Young, 0,1 million d'euros pour Deloitte et 0,1 million d'euros pour d'autres cabinets.

## 2.12. Événements postérieurs à la clôture

### Acquisition

Le 10 janvier 2013, le Groupe a acquis une participation de 50,01 % dans le projet de développement « Polygone Riviera » (un centre commercial de 71 474 m<sup>2</sup> GLA pour une livraison prévue au second semestre 2015) à Cagnes-sur-Mer (région niçoise, France).

### mfi AG et Ruhr-Park

Le 21 janvier 2013, le Groupe a obtenu l'autorisation des Autorités de la concurrence française de contrôler conjointement les sociétés mfi AG et Ruhr-Park. Cette autorisation avait déjà été obtenue de la part des Autorités de la concurrence allemande le 18 décembre 2012.

### 3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

**Exercice clos le 31 décembre 2012**

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 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Unibail-Rodamco, 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 la note 2.1.5. de l'annexe, le patrimoine immobilier fait 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 2.5.1. de l'annexe était effectuée sur la base des dites expertises. Nous avons également apprécié le caractère raisonnable de ces évaluations. Par ailleurs, pour les immeubles en construction dont la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable, nous avons apprécié le caractère raisonnable des données et des hypothèses retenues par votre groupe pour réaliser le test de dépréciation de ces actifs maintenus au coût. Nous avons vérifié que les éventuelles dépréciations issues de ces tests avaient été comptabilisées.
- Comme précisé dans la note 2.1.5. de l'annexe, votre groupe réalise sur une base annuelle des tests de dépréciation de ses immobilisations incorporelles, pour la plupart fondés sur des expertises externes. Nous avons notamment apprécié le caractère raisonnable des données et des hypothèses retenues par votre groupe pour réaliser ces tests et nous avons vérifié que les éventuelles dépréciations issues de ces tests annuels avaient été comptabilisées.

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 14 mars 2013

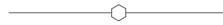
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés  
Damien Leurent

Ernst & Young Audit  
Christian Mouillon et Benoit Schumacher



# Comptes sociaux



1.	<i>Comptes sociaux</i>	<b>185</b>
2.	<i>Annexe aux comptes sociaux</i>	<b>188</b>
3.	<i>Commentaires chiffrés et tableaux annexes</i>	<b>192</b>
4.	<i>Engagements hors bilan au 31 décembre</i>	<b>204</b>
5.	<i>Autres informations</i>	<b>207</b>
4.	<i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</i>	<b>208</b>
5.	<i>Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</i>	<b>209</b>

## 1. COMPTES SOCIAUX

## Bilan au 31 décembre

Actif (en milliers d'euros)	Net 2011	Brut 2012	Amortissements- Dépréciation	Net 2012
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>70 938</b>	<b>85 827</b>	<b>58</b>	<b>85 769</b>
Frais d'établissement	-	-	-	-
Mali de confusion	70 895	85 460	-	85 460
Autres immobilisations incorporelles	43	367	58	309
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>697 334</b>	<b>873 648</b>	<b>177 220</b>	<b>696 428</b>
Terrains	186 576	192 357	-	192 357
Constructions	457 144	585 867	173 475	412 392
Installations techniques	1 789	2 258	916	1 342
Autres immobilisations corporelles	4 461	5 944	2 829	3 115
Immobilisations en cours	47 364	85 253	-	85 253
Avances et acomptes	-	1 969	-	1 969
<b>Immobilisations financières</b>	<b>12 790 551</b>	<b>14 892 423</b>	<b>725 697</b>	<b>14 166 726</b>
Participations	8 731 063	9 224 055	725 697	8 498 358
Prêts	4 059 350	5 668 260	-	5 668 260
Autres immobilisations financières	138	108	-	108
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>13 558 823</b>	<b>15 851 898</b>	<b>902 975</b>	<b>14 948 923</b>
<b>Avances et acomptes</b>	<b>908</b>	<b>860</b>	<b>-</b>	<b>860</b>
<b>Créances</b>	<b>5 666 096</b>	<b>5 980 560</b>	<b>1 585</b>	<b>5 978 975</b>
Clients et comptes rattachés	32 895	23 776	1 435	22 341
Autres créances	5 633 201	5 956 784	150	5 956 634
<b>Trésorerie</b>	<b>98 871</b>	<b>2 146</b>	<b>-</b>	<b>2 146</b>
Valeurs mobilières de placement	3	3	-	3
Disponibilités	98 868	2 143	-	2 143
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>56 366</b>	<b>28 816</b>	<b>-</b>	<b>28 816</b>
<b>Total actif circulant</b>	<b>5 822 241</b>	<b>6 012 382</b>	<b>1 585</b>	<b>6 010 797</b>
Charges à répartir	42 197	54 079	-	54 079
Écart de conversion actif	7 948	10 746	-	10 746
<b>Total général</b>	<b>19 431 209</b>	<b>21 929 105</b>	<b>904 560</b>	<b>21 024 545</b>

Passif (en milliers d'euros)	2011	2012
<b>Capitaux propres</b>	<b>7 288 239</b>	<b>8 153 748</b>
Capital social	459 034	474 460
Primes d'émission, de fusion, d'apport	5 712 028	5 838 283
Réserve légale	45 873	45 903
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	3 805	3 805
Report à nouveau	-	322 052
Acompte sur dividendes	-	-
Résultat de l'exercice	1 067 499	1 469 245
<b>Autres fonds propres</b>	<b>1 607</b>	<b>1 538</b>
Obligations remboursables en actions	1 607	1 538
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>71 559</b>	<b>23 706</b>
<b>Dettes</b>	<b>12 026 322</b>	<b>12 806 815</b>
Emprunts obligataires convertibles	595 010	752 022
Autres emprunts obligataires	3 753 372	6 221 793
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 887 934	1 226 013
Emprunts et dettes financières divers	5 669 657	4 077 090
Avances et acomptes reçus	5 004	20
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 653	25 920
Dettes fiscales et sociales	8 790	5 979
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	20 745	16 281
Autres dettes	45 639	435 898
Produits constatés d'avance	26 518	45 799
Écart de conversion passif	43 482	38 738
<b>Total général</b>	<b>19 431 209</b>	<b>21 024 545</b>

**Compte de résultat au 31 décembre**

Compte de résultat (en milliers d'euros)	2011	2012
Production vendue de services	78 067	76 798
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>78 067</b>	<b>76 798</b>
Reprises sur amortissements et dépréciations, transferts de charges	17 277	22 650
Autres produits	882	1 510
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>96 226</b>	<b>100 958</b>
Autres achats et charges externes	37 831	40 610
Impôts, taxes et versements assimilés	4 931	8 559
Salaires et traitements	6 534	4 700
Charges sociales	2 506	2 560
Dotations d'exploitation aux amortissements sur immobilisations	27 933	29 611
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur immobilisations	37	15 813
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant	362	149
Dotations d'exploitation aux provisions	50	-
Autres charges d'exploitation	1 091	3 417
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>81 275</b>	<b>105 419</b>
<b>1 - Résultat d'exploitation</b>	<b>14 951</b>	<b>(4 461)</b>
Produits financiers de participations	732 176	663 499
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	202 901	254 009
Autres intérêts et produits assimilés	175 818	181 217
Reprises sur dépréciations et transferts de charges	389 325	885 928
Différences positives de change	5 091	39 467
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	491	404
<b>Total des produits financiers</b>	<b>1 505 802</b>	<b>2 024 524</b>
Dotations financières aux amortissements et dépréciations	70 111	35 917
Intérêts et charges assimilées	453 841	513 881
Différences négatives de change	46 855	3 784
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	-
<b>Total des charges financières</b>	<b>570 807</b>	<b>553 582</b>
<b>2 - Résultat financier</b>	<b>934 995</b>	<b>1 470 942</b>
<b>3 - Résultat courant avant impôts</b>	<b>949 946</b>	<b>1 466 481</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	43	594
Produits exceptionnels sur opérations en capital	244 382	1 660
Reprises sur dépréciations et transferts de charges	1 217	1 859
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>245 642</b>	<b>4 113</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	35	71
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	125 978	661
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	1 930	1 082
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>127 943</b>	<b>1 814</b>
<b>4 - Résultat exceptionnel</b>	<b>117 699</b>	<b>2 299</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	146	(465)
<b>Total des produits</b>	<b>1 847 670</b>	<b>2 129 595</b>
<b>Total des charges</b>	<b>780 171</b>	<b>660 350</b>
<b>5 - Bénéfice</b>	<b>1 067 499</b>	<b>1 469 245</b>

## Ventilation bilan et compte de résultat par établissement

Actif (en milliers d'euros)	France	Établissement NL	Total
Immobilisations incorporelles	85 769	-	85 769
Immobilisations corporelles	521 549	174 879	696 428
Immobilisations financières	7 631 986	6 534 740	14 166 726
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>8 239 304</b>	<b>6 709 619</b>	<b>14 948 923</b>
Avances et acomptes	860	-	860
Créances	4 688 084	1 290 891	5 978 975
Trésorerie	737	1 409	2 146
Charges constatées d'avance	28 524	292	28 816
<b>Total actif circulant</b>	<b>4 718 205</b>	<b>1 292 592</b>	<b>6 010 797</b>
Charges à répartir	54 072	7	54 079
Écart de conversion actif	10 746	-	10 746
<b>Total général</b>	<b>13 022 327</b>	<b>8 002 218</b>	<b>21 024 545</b>

Passif	France	Établissement NL	Total
Capitaux propres	7 142 431	1 011 317	8 153 748
Autres fonds propres	-	1 538	1 538
Provisions	22 581	1 125	23 706
Dettes	12 596 385	210 430	12 806 815
Écart de conversion passif	38 738	-	38 738
<b>Total général</b>	<b>19 800 135</b>	<b>1 224 410</b>	<b>21 024 545</b>

Compte de résultat	France	Établissement NL	Total
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>61 491</b>	<b>15 307</b>	<b>76 798</b>
Autres produits et transfert de charges	24 244	(84)	24 160
Total des produits d'exploitation	85 735	15 223	100 958
Total des charges d'exploitation	75 410	30 009	105 419
<b>1 - Résultat d'exploitation</b>	<b>10 325</b>	<b>(14 786)</b>	<b>(4 461)</b>
Total des produits financiers	990 567	1 033 957	2 024 524
Total des charges financières	545 006	8 576	553 582
<b>2 - Résultat financier</b>	<b>445 561</b>	<b>1 025 381</b>	<b>1 470 942</b>
<b>3 - Résultat courant avant impôts</b>	<b>455 886</b>	<b>1 010 595</b>	<b>1 466 481</b>
Total des produits exceptionnels	2 442	1 671	4 113
Total des charges exceptionnelles	399	1 415	1 814
<b>4 - Résultat exceptionnel</b>	<b>2 043</b>	<b>256</b>	<b>2 299</b>
Impôts sur les sociétés	0	(465)	(465)
Total des produits	1 078 744	1 050 851	2 129 595
Total des charges	620 815	39 535	660 350
<b>5 - Bénéfice</b>	<b>457 929</b>	<b>1 011 316</b>	<b>1 469 245</b>

## 2. ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

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<sup>er</sup> janvier 2003.

### 2.1. Règles et méthodes comptables

#### 2.1.1. Référentiel

Les comptes sont présentés selon les dispositions applicables au Plan Comptable Général français et du Code de Commerce.

### 2.2. Méthodes d'évaluation

Les règles comptables en matière de définition, de comptabilisation, d'évaluation, d'amortissement et de dépréciation des actifs (CRC n° 2004-06 du 23 novembre 2004 et n° 2002-10 du 12 décembre 2002) sont en application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

#### 2.2.1. Immobilisations incorporelles

##### Valeur brute

Les éléments incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production.

Les malis techniques de fusion ou confusion sont enregistrés dans ce poste.

##### Amortissements ou dépréciation

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Les malis de fusion ou confusion sont dépréciés si la juste valeur de l'actif est inférieure à la valeur de l'actif immobilisé augmentée du mali technique.

#### 2.2.2. Immobilisations corporelles

##### Décomposition des immeubles en composants

Les immobilisations sont détaillées en décomposant l'actif immobilier par composants significatifs ayant leur propre utilisation et rythme de renouvellement.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, conformément à l'Avis n° 2003 E du 9 juillet 2003, la Société a retenu l'option de calculer les amortissements selon la méthode de réallocation des valeurs comptables. Cette méthode est « rétrospective » au niveau de la reconstitution des composants et « prospective » quant au calcul des amortissements, de sorte qu'elle n'a eu aucun impact sur la situation nette d'ouverture. Cette ventilation est appliquée aux valeurs brutes et aux amortissements précédemment constatés. Un nouveau plan d'amortissement est recalculé par composant selon ces nouvelles bases et en reprenant comme durée d'amortissement, la durée restant à courir. Cette durée restant à courir correspond à la durée d'utilité diminuée de la vétusté déjà prise en compte.

Les quatre composants retenus, conformément à la recommandation de la Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières, ont été le gros œuvre, l'étanchéité façade, les équipements techniques et les agencements et aménagements divers respectivement amortis sur les durées mentionnées au paragraphe « Amortissements des constructions et agencements ».

##### Valeur brute

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires). 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 :

- les immeubles 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 nette de dépréciation redevient inférieure à la valeur d'expertise.

### 2.2.3. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan pour leur coût d'acquisition. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à ce coût d'acquisition, une dépréciation est constatée. La valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur vénale des titres qui prend en particulier en compte les plus-values latentes sur les immeubles détenus par les filiales, ces immeubles étant évalués à la clôture de chaque exercice tel qu'il est indiqué ci-dessus.

### 2.2.4. Frais d'acquisition et droit de mutation

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, la Société a retenu l'option de comptabiliser en charge les dépenses relatives aux frais d'acquisition de l'ensemble des immobilisations.

### 2.2.5. 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.

### 2.2.6. Comptes de régularisation

#### 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.

### 2.2.7. 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.

### 2.2.8. 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.

### 2.2.9. Produits locatifs

#### Calcul des loyers variables

L'estimation du différentiel pouvant résulter de la comparaison entre les loyers variables appelés et les loyers variables probables donne lieu à la constitution d'une provision dans les comptes de l'exercice. Seules les tendances négatives sont retenues.

### Refacturation des gros travaux

La partie des travaux immobilisés refacturée aux locataires est comptabilisée en produits constatés d'avance et étalée sur une période de trois ans correspondant à la durée ferme moyenne des baux.

### 2.2.10. 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.

## 2.3. Autres principes comptables

### 2.3.1. Coûts financiers liés aux opérations de construction

Les frais financiers liés à des opérations de construction ou de restructuration lourde sont comptabilisés en charge depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

### 2.3.2. Instruments financiers à terme

Les principes comptables appliqués sont essentiellement fonction de l'intention avec laquelle les opérations sont effectuées.

Unibail-Rodamco SE utilise divers instruments de taux tels que les *swaps*, les *caps*, les *floors*, et les *collars* en couverture et gestion du risque global de taux.

Les primes payées à la signature d'un contrat couvrant plus que l'exercice en cours sont étalées de manière actuarielle sur la durée du contrat. Les charges et produits courus sont inscrits *pro rata temporis* au compte de résultat. Lorsqu'il s'agit d'opérations de couverture, les pertes et les gains latents ressortant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la date de clôture et leur valeur nominale ne sont pas comptabilisés. Lorsqu'il existe des positions isolées, les moins-values latentes sont provisionnées.

Lors de l'annulation d'instruments non adossés à un élément précis du bilan et d'instruments de couverture, la soule dégagée, correspondant au différentiel entre la valeur de marché et la valeur comptable, est comptabilisée directement en compte de résultat. Les pertes latentes sur les *swaps* de devises en position isolée sont provisionnées. Les gains latents ne sont pas pris en compte.

### 2.3.3. Impôts

#### Régime fiscal français – SIIC

Toutes les sociétés françaises qui sont éligibles au statut fiscal SIIC ont opté pour ce régime. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, mais les sociétés ont pour obligation de distribuer 85 % de leur résultat récurrent, 50 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales, lorsqu'elles sont elles-mêmes soumises au régime SIIC.

Par la diversité de ses activités, Unibail-Rodamco SE bénéficie d'un traitement fiscal spécifique, à savoir :

- un secteur SIIC exonéré d'impôt sur le résultat récurrent et les plus-values des cessions ;
- un secteur non fiscalisé qui s'applique aux contrats de crédit-bail signés avant le 1<sup>er</sup> janvier 1991 ;
- un secteur taxable pour les autres opérations.

#### Régime fiscal hollandais – FBI

Rodamco Europe NV, filiale néerlandaise d'Unibail-Rodamco SE, a bénéficié du régime FBI jusqu'au 31 décembre 2009. Ainsi, les sociétés immobilières situées aux Pays-Bas étaient soumises à un taux d'impôts de 0 %. En tant que sociétés relevant du régime FBI, elles avaient pour obligation de distribuer l'intégralité de leur résultat taxable, hors plus-values sur cessions qui pouvaient être imputées en réserves de réinvestissement.

Les critères exigés pour bénéficier du régime FBI portent en partie sur l'activité et l'actionariat. Le Ministère des Finances néerlandais considère que ces critères ne sont plus remplis. Par conséquent, comme annoncé dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco SE s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient plus éligibles au régime de transparence fiscale (FBI) avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Unibail-Rodamco SE conteste cette position. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2012 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. En effet, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'Établissement Stable hollandais d'Unibail-Rodamco SE est devenu la tête d'un nouveau groupe fiscal, bénéficiant d'importants déficits fiscaux, permettant d'absorber l'intégralité des bénéfices des sociétés du Groupe fiscalement domiciliées aux Pays-Bas. En application de la convention d'intégration fiscale, les filiales ne versent leur impôt éventuel à la société-mère que si le groupe fiscal dans son ensemble est en situation de payer de l'impôt.

### 2.3.4. Actions auto-détenues

Les actions auto-détenues sont classées lors du rachat : soit en immobilisations financières ou soit dans un sous-compte « actions propres » du compte valeurs mobilières de placement, lorsque les actions sont achetées en vue de les attribuer aux salariés. Au 31 décembre 2012, la Société ne détient pas d'actions propres.

## 2.4. Principaux événements des deux derniers exercices et comparabilité

La comparaison entre les exercices 2011 et 2012 est affectée par les événements et opérations résumés ci-après :

### 2.4.1. Principaux événements 2011

#### Activité immobilière

- Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'immeuble Courcellor-1 situé à Levallois-Perret fait l'objet d'une restructuration.
- Le 7 janvier 2011, Unibail-Rodamco SE a acquis pour une valeur de 8 millions d'euros auprès de la société SEHM les actifs de l'hôtel Pullman dont elle détenait déjà les murs.
- Fin septembre 2011, cession par l'Établissement Stable hollandais de trois actifs immobiliers sis à Eindhoven pour une valeur de 109,9 millions d'euros.
- Le 31 décembre 2011, cession par l'Établissement Stable hollandais de deux actifs immobiliers sis à Leidschendam à Unibail-Rodamco Winkels BV pour une valeur de 7,4 millions d'euros et acquisition auprès d'Unibail-Rodamco Winkels BV de trois actifs immobiliers sis à Zoetermeer pour une valeur de 65,7 millions d'euros.

#### Activité de holding

- Le 2 mars 2011, Unibail-Rodamco SE a acquis auprès d'Eurohypo AG une participation de 7,25 % dans Société Foncière Lyonnaise (SFL) pour un prix total de 106,5 millions d'euros correspondant à un prix par action de 31,59 euros. Cette acquisition s'inscrit dans une logique de placement financier.
- Le 23 mars 2011, suite à la dissolution et absorption (TUP) de la SAS UR-SIF, Unibail-Rodamco SE a enregistré dans ses livres 100 % des titres de la Société Simon Ivanhoé BV.
- Suite à la décision du 17 mai 2011 de la « Chambre Entreprises » de la Cour d'appel d'Amsterdam fixant le prix de rachat des actions Rodamco Europe NV détenues par des actionnaires minoritaires (0,74 % du capital), Unibail-Rodamco SE est devenue actionnaire à 100 % de Rodamco Europe NV depuis le 9 juin 2011.
- Le 27 juin 2011, la dissolution et absorption (TUP) de la SAS Alba fait ressortir un boni de 15,9 millions d'euros enregistré en produit exceptionnel.
- Le 28 juillet 2011, Unibail-Rodamco SE a cédé sa participation de 99,99 % dans la SCI 3-5 Malesherbes, propriétaire de l'immeuble situé au 3 et 5 boulevard Malesherbes dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris pour un prix de cession de 79 millions d'euros.
- Le 19 décembre 2011, suite à la liquidation de la société Simon Ivanhoé BV, Unibail-Rodamco SE a enregistré dans ses comptes le portefeuille de titres de participations qui appartenait à la Société Simon Ivanhoé BV pour une valeur comptable de 49,9 millions d'euros et ayant une valeur de marché de 98,2 millions d'euros.

#### Activité de financement

- En janvier 2011, des *swaps* et des tunnels ont été cassés pour un montant global de 1 050 millions d'euros pour ajuster l'exposition globale aux taux d'intérêts. Ces opérations ont généré une perte de 61,7 millions d'euros.
- En février 2011, les émissions de tranches secondaires de l'émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) de 500 millions d'euros de novembre 2010 pour 150 millions d'euros ont été portées à 200 millions d'euros en mars 2011.
- Le 6 octobre 2011, émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant de 500 millions d'euros.
- Le 13 décembre 2011, émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant de 500 millions d'euros.

### 2.4.2. Principaux événements 2012

#### Activité de holding

- En date du 8 octobre 2012, Unibail-Rodamco SE a signé en tant que cessionnaire, des actes réitératifs de cession de parts sociales en vue d'acquiescer auprès du Groupe Socri des parts sociales dans les sociétés SNC Saint Jean, SNC Saint Jean II, SNC Saint Hubert, SNC Juin Saint Hubert II et SNC Les Terrasses Saint Jean. Il est mentionné dans les actes que le transfert de propriété des parts sociales interviendra au plus tard le 10 janvier 2013. En application de ces actes, Uni-Commerces s'est substituée à Unibail-Rodamco SE pour l'acquisition des parts.
- Le 31 décembre 2012, la dissolution et absorption (TUP) de la société Groupe BEG fait ressortir un mali technique de 20,8 millions d'euros affecté à la société Beg Investissements porteuse des actifs Bel Est et Villabé.

#### Activité de financement

- En janvier 2012, des *swaps* ont été cassés pour un montant global de 500 millions d'euros pour ajuster l'exposition globale aux taux d'intérêts. Ces opérations ont généré une perte de 51,9 millions d'euros déjà provisionnée au 31 décembre 2011.
- Le 22 mars 2012, émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant de 750 millions d'euros.
- Le 30 mai 2012, émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant de 200 millions d'euros porté à 425 millions d'euros le 29 août 2012.
- Le 1<sup>er</sup> août 2012, émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) pour 750 millions d'euros.
- Le 19 septembre 2012, émission d'Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) pour 750 millions d'euros. L'ORNANE a les caractéristiques suivantes :
  - coupon de 0,75 % ;
  - maturité de 5,3 ans à l'émission ;
  - prix d'exercice de 217,28 euros à l'émission, correspondant à une prime d'émission de 35 % ;
  - elle pourra 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



sous le numéro 12-440, le 11 septembre 2012. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

- Le 31 octobre 2012, émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) pour 500 millions d'euros.
- En octobre 2012, cassage de *collars* pour un montant global de 1 250 millions d'euros ayant généré une perte de 25 millions d'euros et mise en place de nouveaux *collars* pour un montant de 750 millions d'euros pour couvrir les années 2013 à 2016.
- Le 16 novembre 2012, Unibail-Rodamco a décidé de procéder au remboursement anticipé, le 1<sup>er</sup> janvier 2013, de la totalité des obligations à option de remboursement en numéraire et en actions nouvelles et/ou existantes émises en avril 2009 (les « ORNANES ») restant en circulation. Les ORNANES seront remboursées au pair (soit 146,36 euros par ORNANE) majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement d'intérêts au titre des ORNANES, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2013, jusqu'à la date d'amortissement effectif, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2013.
- Au cours de l'exercice 2012, à la demande des porteurs, 3 925 873 ORNANES émises en avril 2009 ont été converties. Au 31 décembre 2012, il reste 2 766 ORNANES qui seront converties le 1<sup>er</sup> janvier 2013 (soit 0,07 %).
- Au cours de l'exercice 2012, des swaps existants pour un nominal de 5 250 millions d'euros ont été restructurés ou étendus pour porter leur maturité au-delà de 2016 et 400 millions de *swaps* arrivant à maturité en 2014 ont été annulés. Ces opérations ont généré une perte de 14 millions d'euros sur l'exercice 2012.
- Le 28 décembre 2012, des *swaps* pour 250 millions d'euros ont été cassés en date de valeur du 4 janvier 2013 contre le

paiement d'une soulte de 9 millions d'euros, provisionnée au 31 décembre 2012.

### 2.4.3. Événements postérieurs à la clôture

- Néant.

## 3. COMMENTAIRES CHIFFRÉS ET TABLEAUX ANNEXES (EN MILLIERS D'EUROS)

### 3.1. Bilan

#### 3.1.1. Actif

##### Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	2011	2012
Mali de confusion	70 895	85 460 <sup>(1)</sup>
Autres immobilisations incorporelles	43	309 <sup>(2)</sup>
<b>Total</b>	<b>70 938</b>	<b>85 769</b>

<sup>(1)</sup> Ce poste inclut le mali technique constaté en 2007 lors de la dissolution par confusion de patrimoine de la société GHD, absorbée par Unibail-Rodamco SE. Il inclut également le mali technique constaté lors de la liquidation de la société Simon Ivanhoé BV fin décembre 2011 ainsi que le mali technique constaté le 31 décembre 2012 lors de la dissolution par confusion de patrimoine de la société Groupe BEG, absorbée par Unibail-Rodamco SE.

Au 31 décembre 2012, la valeur d'expertise des actifs détenus justifie l'absence de dépréciation.

Au 31 décembre 2012, la répartition par société est la suivante :

- GHD : 22,6 millions d'euros ;
- Unibail-Rodamco SIF France : 41,6 millions d'euros ;
- SAS Siagne Nord : 0,5 million d'euros ;
- Groupe BEG : 20,8 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> L'augmentation de ce poste s'explique par l'acquisition d'un fonds de Commerces rattaché à l'ensemble immobilier Gaité pour 285 milliers d'euros au cours de l'exercice. Les autres immobilisations incorporelles enregistrées à l'actif proviennent de l'acquisition d'actifs auprès de la société SEHM en janvier 2011.

## Immobilisations corporelles

## Mouvements des immobilisations corporelles brutes 2012

(en milliers d'euros) Immobilisations	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Acquisitions Créations	Virement de poste à poste	Diminution par apport ou cession à des tiers ou mises hors service	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
<b>Opération de crédit-bail</b>						
Immobilisations en service	-	-	-	-	-	-
En propriété directe	6 003	-	-	-	(3 316)	2 687
<b>Total crédit-bail</b>	<b>6 003</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3 316)</b>	<b>2 687</b>
<b>Immeubles locatifs</b>						
Immeubles locatifs en service	-	-	-	-	-	-
Terrain	186 103	-	1 494	4 460	-	192 057
Gros œuvre	328 217	-	-	(25 418)	-	302 799
Façade étanchéité	61 820	-	-	10 935	-	72 755
Équipements techniques	114 604	-	-	4 460	-	119 064
Agencement et aménagements divers	80 018	-	274	9 039	(470)	88 861
Installations générales	5 496	-	-	-	-	5 496
Immobilisations en cours	47 364	-	41 365	(3 476)	-	85 253
Avances et acomptes	-	-	1 969	-	-	1 969
<b>Total immeubles locatifs</b>	<b>823 622</b>	<b>-</b>	<b>45 102</b>	<b>0</b>	<b>(470)</b>	<b>868 254</b>
<b>Mobilier et matériel</b>	<b>2 783</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(78)</b>	<b>2 705</b>
<b>Total général</b>	<b>832 408</b>	<b>-</b>	<b>45 102</b>	<b>0</b>	<b>(3 864)</b>	<b>873 646</b>

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les immobilisations corporelles sont :

- travaux de rénovation de l'immeuble Courcellor-1 situé à Levallois-Perret et de l'hôtel Pullman comptabilisés au poste « immobilisations en cours » respectivement pour 17 millions d'euros et 12,7 millions d'euros ;
- répartition définitive par composants des trois actifs acquis le 31 décembre 2011 par l'Etablissement Stable hollandais ;
- mises en service en janvier et septembre sur l'ensemble immobilier du Cnit pour 3,4 millions d'euros dont une partie figurait en immobilisation en cours fin 2011 ;
- acquisition d'un terrain rattaché à l'immeuble Courcellor-1 à Levallois-Perret pour 1,5 million d'euros.

## Variations des amortissements 2012

Immobilisations amortissables (en milliers d'euros)	Montant des amortissements début d'exercice	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Dotation de l'exercice	Virement de poste à poste	Diminutions par apport ou cession ou reprise	Montant des amortissements fin d'exercice
<b>Opérations de crédit-bail</b>						
Immobilisations en service	-	-	-	-	-	-
En propriété directe	5 209	-	19	-	(3 006)	2 222
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
<b>Total crédit-bail</b>	<b>5 209</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>(3 006)</b>	<b>2 222</b>
<b>Immeubles locatifs</b>						
Immeubles locatifs en service	-	-	-	-	-	-
Gros œuvre	73 118	-	11 051	-	-	84 169
Façade étanchéité	14 505	-	3 752	-	-	18 257
Équipements techniques	23 055	-	6 700	-	-	29 755
Agencement et aménagements divers	17 109	-	6 336	-	(198)	23 247
Installations - agencements	1 389	-	1 177	-	-	2 566
<b>Total immeubles locatifs</b>	<b>129 176</b>	<b>-</b>	<b>29 016</b>	<b>-</b>	<b>(198)</b>	<b>157 994</b>
<b>Mobilier et matériel</b>	<b>641</b>	<b>-</b>	<b>548</b>	<b>-</b>	<b>(10)</b>	<b>1 179</b>
<b>Total général</b>	<b>135 026</b>	<b>-</b>	<b>29 583</b>	<b>-</b>	<b>(3 214)</b>	<b>161 395</b>

## Analyse des dépréciations au 31 décembre 2012

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Virement de poste à poste	Montant fin d'exercice
			Disponible	Utilisé		
Dépréciations d'immeubles	48	15 813	(37)	-	-	15 824
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>15 813</b>	<b>(37)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15 824</b>

Seuls certains actifs hollandais ont fait l'objet d'une dépréciation sur l'exercice 2012, suite à l'expertise du patrimoine, immeuble par immeuble.

## Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	2011	2012
Participations filiales du Groupe	10 169 465	9 117 392 <sup>(1)</sup>
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	106 544	106 544 <sup>(2)</sup>
Dépréciation sur les participations filiales du Groupe	(1 545 045)	(725 691) <sup>(3)</sup>
Autres participations	99	119
Dépréciation sur les autres participations	-	(6)
<b>Total</b>	<b>8 731 063</b>	<b>8 498 358</b>

<sup>(1)</sup> La variation des participations des filiales du Groupe provient essentiellement :

- de la sortie, suite à la dissolution par confusion de patrimoine de la société Groupe BEG, des titres de la société Groupe BEG pour 23,6 millions d'euros ;
- de l'entrée, suite à la dissolution par confusion de patrimoine de la société Groupe BEG, des titres de la société Beg Investissements pour 4 millions d'euros ;
- des augmentations de capital des SAS Uni-Commerces et Nice Étoile pour respectivement 850 millions d'euros et 20 millions d'euros ;
- de l'acquisition de 50 % des titres de la société Geniekiosk pour 0,6 million d'euros ;
- de l'acquisition auprès de la société Rodamco Hungary BV des titres de la société Rodamco Project I BV pour 3 millions d'euros ;
- de l'enregistrement dans les comptes de la diminution de capital de Rodamco Europe NV, pour 1 909,3 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> Unibail-Rodamco SE a acquis au cours de l'exercice 2011, 3 372 714 titres de la Société Foncière Lyonnaise.

<sup>(3)</sup> L'OPE avec Rodamco Europe NV ayant été faite avec une parité d'échange prenant en compte une prime de 23 % sur l'actif net des deux sociétés, l'écart d'acquisition a été immédiatement déprécié à l'entrée en 2007. L'évaluation des titres de Rodamco Europe NV est réalisée sur la base de sa situation nette consolidée. Suite aux augmentations des valeurs d'actifs au cours de l'exercice 2012, une reprise de provision de 795,5 M€ a été enregistrée au 31 décembre 2012.

## Prêts

(en milliers d'euros)	2011	2012
Prêts aux filiales	4 031 931	5 637 067
Prêts clients	461	299
Créances rattachées	26 957	30 894
<b>Total</b>	<b>4 059 349</b>	<b>5 668 260</b>

La variation de prêts aux filiales du Groupe provient essentiellement :

- de prêts accordés à la société Poland Finco pour un montant global de 367 millions d'euros ;
- de prêts accordés à la société Rodamco Europe France Financing pour un montant global de 1 637 millions d'euros dont des prêts en devises pour 3 278 millions de couronnes suédoises (SEK), 3 591 millions de couronnes tchèques (CZK) et 119 millions de zlotys polonais (PLN) ;
- à l'échéance ou au remboursement anticipé de prêts en euros pour 109 millions d'euros, de prêts en devises pour 2 378 millions de couronnes suédoises, 935 millions de couronnes tchèques et 11 millions de zlotys polonais.

Les prêts au 31 décembre 2012 sont remboursables aux échéances suivantes :

- à un an au plus : 998 millions d'euros ;
- de un an à cinq ans : 4 369 millions d'euros ;
- à plus de cinq ans : 270 millions d'euros.

## Autres immobilisations financières

(en milliers d'euros)	2011	2012
Dépôts et cautionnements	138	108
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>108</b>

## Créances

## Clients et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	2011	2012
<b>Location simple et crédit-bail</b>		
Brut	28 692	14 920
Dépréciations	(2 378)	(1 435)
Net	26 314	13 485
<b>Clients divers</b>	<b>6 581</b>	<b>8 856</b>
<b>Total</b>	<b>32 895</b>	<b>22 341</b>

Les créances clients sont à échéance à 1 an au plus sauf les franchises et paliers étalés sur la durée ferme du bail dont la part à plus d'un an s'élève à 4,7 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponible	Utilisé	
Dépréciations pour créances douteuses	2 378	149	(427)	(665)	1 435
<b>Total</b>	<b>2 378</b>	<b>149</b>	<b>(427)</b>	<b>(665)</b>	<b>1 435</b>

### Autres créances en valeur nette

(en milliers d'euros)	2011	2012
Personnel	48	41
État impôts et taxes	7 024	7 085
Comptes courants filiales	5 498 237	5 748 183 <sup>(1)</sup>
Remontées de résultats filiales	93 638	94 227 <sup>(2)</sup>
Charges locatives récupérables et gérance d'immeubles	16 481	15 293
Fournisseurs	4 044	2 724
Débiteurs divers locatif	2 947	2 482
Débiteurs divers crédit-bail	8	8
Débiteurs divers structure	44	52 073
Produits à recevoir sur <i>swap</i>	10 705	34 493
Produits à recevoir sur <i>cap</i>	0	0
Produits à recevoir sur <i>floor</i>	0	0
Divers	25	25
<b>Total</b>	<b>5 633 201</b>	<b>5 956 634</b>

<sup>(1)</sup> Le poste « Comptes courants des filiales » correspond essentiellement aux financements accordés aux sociétés du Groupe, principalement les sociétés suivantes :

- Rodamco Europe NV pour 1 284 millions d'euros ;
- Uni-Commerces pour 423 millions d'euros ;
- SAS Doria pour 414 millions d'euros ;
- Capital 8 pour 300 millions d'euros ;
- SNC Randot pour 281 millions d'euros ;
- SCI Eiffel Levallois Commerces pour 280 millions d'euros ;
- SCI Eiffel Levallois Bureaux pour 217 millions d'euros ;
- SCI Ariane-Défense pour 194 millions d'euros ;
- SNC Lefoullon pour 191 millions d'euros ;
- SCI Aéroville pour 160 millions d'euros.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, Unibail-Rodamco ne facture plus d'intérêts sur les comptes courants des SCI et SNC directement détenues.

<sup>(2)</sup> Les principales remontées de résultat sont Capital 8 pour 26 millions d'euros, Financière 5 Malesherbes pour 22 millions d'euros, SCI Ariane-Défense pour 17 millions d'euros et SCI Galilée-Défense pour 10 millions d'euros.

### Disponibilités

(en milliers d'euros)	2011	2012
Disponibilités	98 868	2 143
<b>Total</b>	<b>98 868</b>	<b>2 143</b>

Une grande partie de la trésorerie du Groupe Unibail-Rodamco est gérée via un système de centralisation de trésorerie de type « notionnel » dont Unibail-Rodamco SE est la société centralisatrice. Les positions de trésorerie active et passive sont le reflet de la position de la centralisation de la trésorerie et des autres comptes bancaires de la Société.

### Charges constatées d'avance

(en milliers d'euros)	2011	2012
Locatif	(833)	17 <sup>(1)</sup>
Instruments financiers	56 918	28 224 <sup>(2)</sup>
Structure	281	283
Commission de montage sur emprunts filiales	0	292
<b>Total</b>	<b>56 366</b>	<b>28 816</b>

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre 2011, le solde de ce poste correspondait au solde de la liquidation du Cnit sur les exercices antérieurs.

<sup>(2)</sup> Ce poste correspond essentiellement aux soultes liées à la mise en place de prêts avec Rodamco Europe France Financing en 2010 dont l'étalement actuariel est effectué sur leur durée résiduelle.

L'échéancier d'étalement de ces soultes est le suivant :

- à un an au plus : 15 728 milliers d'euros ;
- de un an à cinq ans : 12 242 milliers d'euros ;
- à plus de cinq ans : 207 milliers d'euros.

### Charges à répartir

(en milliers d'euros)	2011	2012
Frais sur emprunts	6 986	11 728 <sup>(1)</sup>
Frais sur emprunts obligataires	8 201	13 275 <sup>(2)</sup>
Frais sur emprunts obligataires convertibles	5 951	6 036 <sup>(3)</sup>
Frais sur obligations remboursables en actions	8	7
Prime sur emprunts obligataires	21 051	23 033 <sup>(4)</sup>
<b>Total</b>	<b>42 197</b>	<b>54 079</b>

<sup>(1)</sup> L'augmentation de ce poste est due à la mise en place de nouvelles lignes de crédit confirmé pour un montant total de 1 100 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> et <sup>(4)</sup> L'augmentation de ces postes est due à l'émission au cours de l'exercice d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 425 millions d'euros.

<sup>(3)</sup> Il s'agit des frais d'émission relatifs à l'émission de l'ORNANE du 19 septembre 2012 restant à amortir jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Suite à la conversion au cours de l'exercice de 99,93 % des ORNANES émises le 29 avril 2009, les frais liés à cette émission qui figuraient au bilan au 31 décembre 2011 ont été amortis dans leur quasi-intégralité en 2012.

### Écart de conversion actif

(en milliers d'euros)	2011	2012
Écart de conversion actif sur prêts filiales	7 948	10 746
<b>Total</b>	<b>7 948</b>	<b>10 746</b>

L'écart de conversion constaté au 31 décembre 2012 est lié à des prêts en couronne tchèque, forint hongrois et couronne suédoise.

## Produits à recevoir

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes du bilan	2011	2012
Immobilisations financières	25 561	29 499 <sup>(1)</sup>
Clients et comptes rattachés	17 505	7 571
Fournisseurs et comptes rattachés	865	812
États et autres collectivités	2 950	4 777
Compte courant associés	24 329	10 653 <sup>(2)</sup>
Autres créances	11 042	34 831 <sup>(3)</sup>
<b>Total</b>	<b>82 252</b>	<b>88 143</b>

<sup>(1)</sup> L'augmentation des produits à recevoir sur les immobilisations financières concerne essentiellement les produits sur les nouveaux prêts accordés à Rodamco Europe France Financing au cours de l'exercice.

<sup>(2)</sup> La diminution des produits à recevoir sur les comptes courants s'explique principalement par la diminution des intérêts courus sur le compte courant avec Uni-Commerces (- 8,3 millions d'euros) et sur le compte courant avec Rodamco France (- 1 million d'euros).

<sup>(3)</sup> L'augmentation des produits à recevoir sur les autres créances s'explique par une hausse des produits à recevoir sur les *swaps* micro (+ 23 millions d'euros).

## 3.1.2. Passif

## Analyse des capitaux propres au 31 décembre 2012

Nombre d'actions : 94 891 980.

Valeur nominale : 5 euros.

[en milliers d'euros]	Avant répartition 31/12/2011	Affectation du résultat 2011	Mouvements 2012	Avant répartition 31/12/2012	Proposition d'affectation du résultat 2012 <sup>(3)</sup>	Après répartition 31/12/2012
<b>Capital</b>	<b>459 034</b>	-	<b>15 425 <sup>(1)</sup></b>	<b>474 459</b>	-	<b>474 459</b>
<b>Réserves</b>	<b>5 761 706</b>	<b>30</b>	<b>126 255 <sup>(2)</sup></b>	<b>5 887 991</b>	-	<b>5 889 533</b>
Prime d'émission	1 863 540	-	126 255 <sup>(2)</sup>	1 989 795	-	1 989 795
Prime d'apport	3 848 488	-	-	3 848 488	-	3 848 488
Prime de fusion	0	-	-	0	-	0
Réserve légale	45 873	30	-	45 903	1 542	47 445
Réserve distribuable	0	-	-	0	-	0
Réserve pour conversion euro	3 805	-	-	3 805	-	3 805
<b>Report à nouveau</b>	-	<b>332 117</b>	<b>(10 065) <sup>(1)</sup></b>	<b>322 052</b>	<b>670 610</b>	<b>992 662</b>
<b>Résultat</b>	<b>1 067 499</b>	<b>(1 067 499)</b>	<b>1 469 245</b>	<b>1 469 245</b>	<b>(1 469 245)</b>	<b>0</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>7 288 239</b>	<b>(735 352)</b>	<b>1 600 860</b>	<b>8 153 747</b>	<b>(797 093)</b>	<b>7 356 654</b>
<b>Dividendes</b>	-	<b>735 352</b>	-	-	<b>797 093</b>	-

<sup>(1)</sup> Des augmentations de capital à hauteur de 10 millions d'euros ont été réalisées par prélèvement sur le poste « Report à nouveau créateur » lors de la conversion des ORNANES émises en 2009.

<sup>(2)</sup> Les mouvements correspondent principalement aux primes d'émission liées aux levées d'option et à la prime d'émission liée à l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise.

<sup>(3)</sup> Proposition de distribution soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2013 sur la base de 94 891 980 actions au 31 décembre 2012 :

Distribution sur le résultat 2012 :

Ce dividende sera servi comme suit en euros :

• Bénéfice de l'exercice	1 469 245 425,93
• Report à nouveau antérieur	322 052 008,54
• Dotation à la réserve légale	(1 542 545,50)
• <b>Bénéfice distribuable</b>	<b>1 789 754 888,97</b>
• <b>Dividende de 8,40 euros par action</b>	<b>797 092 632,00</b>
• <b>Nouveau report à nouveau</b>	<b>992 662 256,97</b>

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 2012 dans le cadre du régime SIIC, à savoir 500,3 millions d'euros en tenant compte de l'obligation de Rodamco Europe NV en France pour 114,4 millions d'euros, sera satisfaite par cette distribution.

## Provisions

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponible	Utilisé	
<b>Crédit-bail</b>					
Provisions art. 64 et 57	397	6	(123)	-	280
Provisions pour risques divers	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>397</b>	<b>6</b>	<b>(123)</b>	<b>-</b>	<b>280</b>
<b>Location simple</b>					
Provisions pour risques divers	4 241	74	-	(1 612)	2 703
Autres provisions pour risques	1 600	-	(100)	(1 500)	-
<b>Total</b>	<b>5 841</b>	<b>74</b>	<b>(100)</b>	<b>(3 112)</b>	<b>2 703</b>
<b>Autres</b>					
Provisions pour litiges	2 014	-	(64)	(1 500)	450 <sup>(1)</sup>
Provisions pour risques filiales	146	-	(115)	-	31
Provisions pour indemnité de fin carrière	69	-	-	(69)	-
Provisions pour impôts	521	-	-	-	521
Provisions pour perte change	7 949	10 746	(7 949)	-	10 746 <sup>(2)</sup>
Provisions sur valorisation <i>swap</i> et <i>cap</i>	54 587	8 975	(2 850)	(51 737)	8 975 <sup>(3)</sup>
Provisions pour charges de structure	35	-	(35)	-	-
<b>Total</b>	<b>65 321</b>	<b>19 721</b>	<b>(11 013)</b>	<b>(53 306)</b>	<b>20 723</b>
<b>Total général</b>	<b>71 559</b>	<b>19 801</b>	<b>(11 236)</b>	<b>(56 418)</b>	<b>23 706</b>

<sup>(1)</sup> La Société a repris intégralement la provision pour risque de 1,5 million d'euros relatif à un litige avec un partenaire qu'elle avait enregistrée dans ses comptes au 31 décembre 2010.

<sup>(2)</sup> La Société a repris intégralement la provision pour écart de conversion d'actif suite aux baisses de la couronne tchèque, du forint hongrois et de la couronne suédoise.

<sup>(3)</sup> Suite au cassage en 2012 de produits dérivés en position isolée, une reprise de provision a été enregistrée pour 51,7 millions d'euros. En 2012, suite à l'arrivée de l'échéance d'un *swap* de devises en position isolée au 31 décembre 2011, la provision de 2,8 millions d'euros comptabilisée au 31 décembre 2011 a été intégralement reprise. Au 31 décembre 2012, la valorisation des produits dérivés en position isolée a conduit la Société à enregistrer une provision de 9 millions d'euros.

## Autres fonds propres

(en milliers d'euros)	2011	2012
Obligations remboursables en actions	1 607	1 538
<b>Total</b>	<b>1 607</b>	<b>1 538</b>

Suite à l'offre publique d'échange entre Unibail-Rodamco SE et Rodamco Europe NV, 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 rémunérations des actions Rodamco Europe NV.

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.

Les ORA d'Unibail-Rodamco SE ont une durée de vie de 50 ans à compter de leur date d'émission et pourront être remboursées en actions Unibail-Rodamco SE à tout moment, après une période initiale d'inconvertibilité de 3 mois à compter de leur date d'émission, au gré des porteurs d'ORA d'Unibail-Rodamco SE.

Les ORA d'Unibail-Rodamco SE donnent droit à un coupon égal à 100 % du dividende payé (hors distribution de réserves ou de primes d'émission) à chaque action d'Unibail-Rodamco SE au cours de la période d'intérêt avec un coupon minimum annuel fixé à 1,5 % de la valeur nominale de l'ORA d'Unibail-Rodamco SE.

Unibail-Rodamco SE dispose d'une option de remboursement des ORA d'Unibail-Rodamco SE à la date du paiement du premier coupon intervenant après l'expiration d'un délai de 12 ans suivant la date d'émission des ORA d'Unibail-Rodamco SE.

En 2012, 348 ORA ont été remboursées soit un total de 9 355 883 remboursements depuis l'émission. Le solde des ORA au 31 décembre 2012 est de 7 825 remboursables en 9 781 actions.

## Autres emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	2011	2012
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	574 996	750 405 <sup>(1)</sup>
Intérêts courus	20 015	1 617 <sup>(2)</sup>
Emprunts obligataires	3 708 000	6 133 000 <sup>(3)</sup>
Intérêts courus	45 371	88 793
<b>Total</b>	<b>4 348 382</b>	<b>6 973 815</b>

<sup>(1)</sup> La variation de ce poste s'explique par la conversion de 99,93 % des ORNANEs émises le 29 avril 2009 au cours de l'exercice pour un montant de 574,6 millions d'euros et par l'émission d'une nouvelle ORNANE en date du 19 septembre 2012 pour un montant de 750 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> Ce poste comprenait au 31 décembre 2011, les intérêts courus sur une année pleine, sur l'ORNANE émise le 29 avril 2009, convertie à 99,93 % au 31 décembre 2012.

<sup>(3)</sup> La variation de ce poste s'explique par des émissions obligataires sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant global de 2 425 millions d'euros en 2012.

## Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN

Date d'émission	Taux	Encours au 31/12/2012 (en M€)	Échéance
Juillet 2008	Swap de/à Maturité Constante 10 ans Euro + 0,74 %	105	Juillet 2013
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % (2 ans) puis lié à l'inflation européenne (mini à 3,2 %, maxi à 3,2 % + inflation)	70	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Septembre 2009	Taux fixe 4,8 %	150	Novembre 2017
Septembre 2009	Taux fixe 4,625 %	600	Septembre 2016
Mars-Mai 2010	Taux fixe 3,375 %	635	Mars 2015
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	Septembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	700	Novembre 2020
Juin 2011	Taux Euribor 3 mois + 0,78 %	50	Juin 2017
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	27	Octobre 2031
Octobre 2011	Taux fixe 3,5 %	500	Avril 2016
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20	Novembre 2031
Décembre 2011	Taux fixe 3,875 %	500	Décembre 2017
Mars 2012	Taux fixe 3 %	750	Mars 2019
Mai-Septembre 2012	Taux fixe 3,196 %	425	Mai 2022
Août 2012	Taux fixe 2,25 %	750	Août 2018
Octobre 2012	Taux fixe 1,625 %	500	Juin 2017
<b>Total</b>		<b>6 133</b>	

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé.

## Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit

(en milliers d'euros)	2011	2012
Emprunts	1 865 000	1 175 000
Intérêts courus	3 369	1 779
Comptes bancaires créditeurs	19 565	49 234 <sup>(1)</sup>
<b>Total</b>	<b>1 887 934</b>	<b>1 226 013</b>

<sup>(1)</sup> Ce poste comprend en 2012 le solde de la Bank Mendes Gans pour un montant de 22 millions d'euros, banque par l'intermédiaire de laquelle une centralisation de trésorerie de type « notionnel » a été mise en place au niveau européen en 2010.

## Échéancier des emprunts obligataires et dettes auprès des établissements de crédit

(en milliers d'euros)	Moins 3 mois	3 mois à 6 mois	6 mois à 1 an	1 an à 2 ans	2 ans à 3 ans	3 ans à 4 ans	4 ans à 5 ans	Plus de 5 ans	Total bilan
Comptes et emprunts	–	–	700 000	260 000	150 000	65 000	–	–	1 175 000
Intérêts courus	1 779	–	–	–	–	–	–	–	1 779
Emprunts obligataires convertibles	405	–	–	–	–	–	–	750 000	750 405
Intérêts courus	1 617	–	–	–	–	–	–	–	1 617
Obligations et EMTN	–	–	105 000	–	635 000	1 100 000	1 200 000	3 093 000	6 133 000
Intérêts courus	88 793	–	–	–	–	–	–	–	88 793
Découverts bancaires	49 234	–	–	–	–	–	–	–	49 234
<b>Total</b>	<b>141 828</b>	<b>0</b>	<b>805 000</b>	<b>260 000</b>	<b>785 000</b>	<b>1 165 000</b>	<b>1 200 000</b>	<b>3 843 000</b>	<b>8 199 828</b>

## Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	2011	2012
Dépôts et cautionnement	4 328	4 784
Autres emprunts	2 103 575	195 059 <sup>(1)</sup>
Billets de trésorerie	728 050	1 111 800
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	1 059	47
Dettes rattachées sur autres emprunts	1 284	795
Comptes courants associés	2 824 941	2 749 181 <sup>(2)</sup>
Remontées de résultats filiales	6 420	15 424
<b>Total</b>	<b>5 669 657</b>	<b>4 077 090</b>

<sup>(1)</sup> La diminution de ce poste s'explique par le remboursement d'un emprunt de 1 909 millions d'euros à Rodamco Europe NV.

<sup>(2)</sup> Le poste «Comptes courants associés» est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- Rodamco Europe NV : 1 915 millions d'euros ;
- Rodamco Europe Finance : 298 millions d'euros ;
- Poland Finco : 195 millions d'euros.

## Risque de taux d'intérêts

Unibail-Rodamco SE est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt, sur ses emprunts à taux variable qui financent la politique d'investissement et maintiennent la liquidité financière nécessaire. La politique de gestion du

risque de taux d'intérêts d'Unibail-Rodamco SE a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêts sur le résultat et les flux de trésorerie ainsi que de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco SE emprunte à taux variables et utilise des produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) pour couvrir le risque de taux d'intérêts. Elle centralise et gère elle-même l'ensemble des opérations traitées.

Au 31 décembre 2012, la dette financière nette s'élève à 9 504 millions d'euros (hors comptes courants et ORA). Sur la dette financière nette hors concours bancaires, agios et intérêts courus, soit 9 365 millions d'euros, 48 % sont constitués de dettes émises à taux variable ou de dettes à taux fixe immédiatement transformées en taux variable. Cet encours à taux variable est couvert en quasi-totalité par des opérations de *caps* et *swaps* de taux.

## Risques de contrepartie

La mise en place de produits dérivés pour limiter le risque de taux expose la Société à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, Unibail-Rodamco SE ne réalise d'opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.



## Dettes fournisseurs et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	2011	2012
Sur location simple	4 421	4 284
Sur crédit-bail	101	101
Sur structure	9 131	21 535 <sup>(1)</sup>
<b>Total</b>	<b>13 653</b>	<b>25 920</b>

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre 2012, figure à ce poste une facture non parvenue relative à la refacturation des Charges de Structure Groupe d'Unibail Management pour un montant de 8 millions d'euros.

## Dettes fiscales et sociales

(en milliers d'euros)	2011	2012
Personnel et organismes sociaux	5 037	3 550
Taxe sur la valeur ajoutée	3 335	1 167
Autres impôts	200	1 262
Dividendes à payer	218	0
<b>Total</b>	<b>8 790</b>	<b>5 979</b>

## Dettes sur immobilisations

(en milliers d'euros)	2011	2012
Fournisseurs d'immobilisations	20 745	16 281
<b>Total</b>	<b>20 745</b>	<b>16 281</b>

Ce poste correspond principalement aux factures à recevoir sur les travaux du Pullman pour 6,5 millions d'euros, de l'immeuble Courcellor-1 à Levallois-Perret pour 2,8 millions d'euros et du Cnit pour 2,3 millions d'euros.

Les dettes sur immobilisations sont à un an au plus.

## Autres dettes

(en milliers d'euros)	2011	2012
Dettes récupérables et gérance d'immeubles	19 997	17 068
<b>Dettes rattachées</b>		
Sur location simple et sur crédit-bail	5 779	5 093
Sur structure	80	380 934 <sup>(1)</sup>
Clients créditeurs location simple	8 444	6 158
Clients créditeurs structure	0	2 533
Sur <i>cap</i> et <i>swap</i>	11 339	24 112
<b>Total</b>	<b>45 639</b>	<b>435 898</b>

<sup>(1)</sup> Le poste « Autres dettes sur structure » comprend principalement une dette vis-à-vis de Rodamco Central Europe BV pour 380 millions d'euros suite au transfert à Unibail-Rodamco SE de l'obligation de Rodamco Europe France Financing de se substituer à Crystal Warsaw Sp z o.o pour régler à Rodamco Central Europe BV le prix des titres de Crystal Real Estate BV.

## Produits constatés d'avance

(en milliers d'euros)	2011	2012
Locatif	6 294	5 302
Instruments financiers	9 241	29 806 <sup>(1)</sup>
Soulte sur prêts filiales	2 121	1 809 <sup>(2)</sup>
Commission de montage sur prêts filiales	8 862	8 882 <sup>(3)</sup>
<b>Total</b>	<b>26 518</b>	<b>45 799</b>

<sup>(1)</sup> La variation de ce poste s'explique par l'augmentation :

- des primes sur *floors* pour 12 millions d'euros ;
- des primes sur EMTN pour 9 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> Ce poste correspond aux soultes liées aux prêts mis en place en 2010 avec Rodamco Europe France Financing dont l'étalement est effectué sur la durée résiduelle des prêts :

- à un an au plus : 323 milliers d'euros ;
- de un an à cinq ans : 1 438 milliers d'euros ;
- à plus de cinq ans : 48 milliers d'euros.

<sup>(3)</sup> Ce poste correspond aux commissions de montage reçues par la Société lors de la mise en place de prêts filiales dont l'étalement actuariel est effectué sur la durée résiduelle des prêts :

- à un an au plus : 2 697 milliers d'euros ;
- de un an à cinq ans : 6 185 milliers d'euros.

## Écart de conversion passif

(en milliers d'euros)	2011	2012
Écart de conversion passif sur prêts filiales	43 482	38 738
<b>Total</b>	<b>43 482</b>	<b>38 738</b>

L'écart de conversion constaté au 31 décembre 2012 est lié à des prêts en couronne suédoise et en zloty polonais.

## Charges à payer

Montant des charges à payer inclus dans les postes du bilan (en milliers d'euros)	2011	2012
Emprunts et dettes financières divers	71 099	93 032 <sup>(1)</sup>
Clients et comptes rattachés	1 981	1 308
Fournisseurs et comptes rattachés	27 450	37 401 <sup>(2)</sup>
Personnel et comptes rattachés	3 242	2 191
Sécurité sociale et organismes sociaux	1 371	1 015
États et autres collectivités	2 001	282
Compte courant associés	15 027	6 352 <sup>(3)</sup>
Autres dettes	14 193	27 791 <sup>(4)</sup>
<b>Total</b>	<b>136 364</b>	<b>169 372</b>

<sup>(1)</sup> L'augmentation des charges à payer sur emprunts et dettes financières divers résulte principalement de l'augmentation des charges à payer sur les emprunts obligataires (+ 43 millions d'euros) et de la diminution des charges à payer sur les emprunts convertibles suite à la conversion au cours de l'exercice 2012 de 99,93 % de l'ORNANE émise le 29 avril 2009 (- 18 millions d'euros).

<sup>(2)</sup> Au 31 décembre 2012, figure à ce poste une facture non parvenue de refacturation 2012 des Charges de Structure Groupe par Unibail Management pour un montant de 8 millions d'euros.

<sup>(3)</sup> La diminution des charges à payer sur les comptes courants s'explique principalement par la baisse des intérêts courus sur le compte courant avec Rodamco Europe NV (- 5 millions d'euros) et sur le compte courant avec Rodamco Europe Finance BV (- 2,5 millions d'euros).

<sup>(4)</sup> L'augmentation des charges à payer sur les autres dettes s'explique principalement par la hausse des intérêts courus sur les *swaps* macro (24 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 11 millions d'euros au 31 décembre 2011).

## 3.2. Compte de résultat

### 3.2.1. Produits d'exploitation

#### Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2011	2012
<b>Location simple</b>	<b>63 242</b>	<b>64 638</b>
Loyers	62 675	63 921 <sup>(1)</sup>
Indemnités d'occupation	567	717
<b>Crédit-bail</b>	<b>358</b>	<b>180</b>
Loyers	358	180 <sup>(2)</sup>
<b>Structure</b>	<b>14 467</b>	<b>11 980</b>
Mise à disposition de personnel et autres refacturation	14 467	11 980 <sup>(3)</sup>
<b>Total</b>	<b>78 067</b>	<b>76 798</b>

<sup>(1)</sup> L'augmentation des loyers est due à l'augmentation des loyers perçus sur l'hôtel Pullman pour 2 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> La diminution des loyers est due à des levées d'option et fins de contrats sur l'exercice.

<sup>(3)</sup> Ce poste correspond à des refacturations liées aux salariés et aux contrats de Charges de Structure Groupe.

#### Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions, transfert de charges

(en milliers d'euros)	2011	2012
<b>Reprises sur dépréciations</b>	<b>1 344</b>	<b>4 553</b>
Reprises provisions litiges	0	3 461 <sup>(1)</sup>
Reprises dépréciations clients douteux	196	1 055
Reprises dépréciations immeubles	1 148	37
<b>Charges refacturées et transfert de charges</b>	<b>15 933</b>	<b>18 097 <sup>(2)</sup></b>
<b>Total</b>	<b>17 277</b>	<b>22 650</b>

<sup>(1)</sup> La Société a repris 3 millions d'euros de provisions. Ces provisions concernaient des litiges avec un preneur ainsi qu'avec un partenaire.

<sup>(2)</sup> L'augmentation des charges refacturées est due à la mise en service de la totalité de l'actif Cnit.

#### Autres produits

(en milliers d'euros)	2011	2012
<b>Location simple</b>	<b>882</b>	<b>1 510</b>
Droits d'entrée	758	983 <sup>(1)</sup>
Indemnités de résiliation	0	0
Redevance « Speciality Leasing »	104	505
Autres produits	20	22
<b>Total</b>	<b>882</b>	<b>1 510</b>

<sup>(1)</sup> Ce poste comprend des droits d'entrée sur le Cnit pour 747 milliers d'euros et sur Gaité pour 236 milliers d'euros.

### 3.2.2. Charges d'exploitation

#### Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	2011	2012
<b>1 - Achats non stockés</b>	<b>1 032</b>	<b>59</b>
<b>2 - Services extérieurs</b>		
<b>- Locations, charges locatives</b>	<b>9 959</b>	<b>15 395</b>
Loyers	493	528
Charges liquidables	8 823	14 193
Structure	643	674
<b>- Entretien et réparations</b>	<b>1 316</b>	<b>817</b>
Location simple	1 283	800
Structure	33	17
<b>- Assurances</b>	<b>547</b>	<b>516</b>
Location simple et crédit-bail	61	68
Structure	486	448
<b>- Divers services extérieurs</b>	<b>480</b>	<b>362</b>
Structure	480	362
<b>3 - Autres services externes</b>		
<b>- Mise à disposition</b>	<b>(227)</b>	<b>116</b>
Structure	(227)	116
<b>- Rémunérations d'intermédiaires</b>	<b>22 294</b>	<b>20 337</b>
Location simple et crédit-bail	1 641	898 <sup>(1)</sup>
Structure	20 653	19 439 <sup>(2)</sup>
<b>- Publicité, publications et relations publiques</b>	<b>1 204</b>	<b>1 259</b>
Location simple	466	458
Structure	738	801
<b>- Déplacements, missions et réceptions</b>	<b>395</b>	<b>557</b>
Structure	395	557
<b>- Services bancaires et assimilés</b>	<b>468</b>	<b>560</b>
Structure	468	560
<b>- Divers</b>	<b>363</b>	<b>632</b>
Location simple et crédit-bail	7	326
Structure	356	306
<b>Total</b>	<b>37 831</b>	<b>40 610</b>

<sup>(1)</sup> Ce poste comprenait en 2011 des honoraires de cessions liés à la cession d'actifs de l'Établissement Stable hollandais pour 1 million d'euros.

<sup>(2)</sup> La diminution de ce poste s'explique par la diminution des frais d'arbitrage pour l'acquisition et la cession de titres.

#### Impôts et taxes

(en milliers d'euros)	2011	2012
Impôts et taxes sur rémunérations	482	238
Taxes foncières et autres taxes récupérables	3 512	3 972
Taxes foncières et autres taxes non récupérables	301	(13)
Impôts et taxes affectés à la structure	636	4 362 <sup>(1)</sup>
<b>Total</b>	<b>4 931</b>	<b>8 559</b>

<sup>(1)</sup> Ce poste comprend des droits d'enregistrement sur acquisition de titres payés par Unibail-Rodamco SE selon des actes de cessions de titres du 8 octobre 2012 prévoyant le transfert de propriété des titres à Unibail-Rodamco SE ou une de ses filiales au plus tard le 10 janvier 2013. Les titres concernés ont finalement été acquis par la société Uni-Commerces et les droits d'enregistrement ont été refacturés à celle-ci pour un montant de 3,6 millions d'euros (voir événements 2012 et événements postérieurs à la clôture).

**Frais de personnel**

(en milliers d'euros)	2011	2012
Rémunérations	6 534	4 700
Charges sociales correspondantes	2 506	2 560
<b>Total</b>	<b>9 040</b>	<b>7 260</b>

Les membres du Comité exécutif et ceux du Directoire, en partie, du Groupe Unibail-Rodamco sont rémunérés 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, et les membres du Comité exécutif sont refacturés aux filiales couvrant leurs activités.

À compter du 1<sup>er</sup> mars 2012, seuls les membres du Directoire sont rémunérés par d'Unibail-Rodamco SE.

**Dotations aux amortissements**

(en milliers d'euros)	2011	2012
<b>Immobilisations corporelles</b>		
Location simple et crédit-bail	27 818	29 494 <sup>(1)</sup>
Structure	115	117
<b>Total</b>	<b>27 933</b>	<b>29 611</b>

<sup>(1)</sup> L'augmentation de ce poste est due aux amortissements sur les actifs acquis par l'Établissement Stable hollandais le 31 décembre 2011.

**Dotations aux dépréciations et provisions**

(en milliers d'euros)	2011	2012
Immobilisations	37	15 813 <sup>(1)</sup>
Actif circulant	362	149
Risques et charges	50	0
<b>Total</b>	<b>449</b>	<b>15 962</b>

<sup>(1)</sup> Seuls certains actifs hollandais ont fait l'objet d'une dépréciation sur l'exercice 2012, suite à l'expertise du patrimoine, immeuble par immeuble.

**Autres charges d'exploitation**

(en milliers d'euros)	2011	2012
Jetons de présence	804	824
Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations	0	220
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	287	2 373
<b>Total</b>	<b>1 091</b>	<b>3 417</b>

**3.2.3. Produits financiers****Produits financiers de participation**

(en milliers d'euros)	2011	2012
Remontées de résultat filiales	94 541	94 253 <sup>(1)</sup>
Dividendes	637 551	568 804 <sup>(2)</sup>
Autres	84	442
<b>Total</b>	<b>732 176</b>	<b>663 499</b>

<sup>(1)</sup> Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement Capital 8 pour 26 millions d'euros, Financière 5 Malesherbes pour 22 millions d'euros, SCI Ariane-Défense pour 17 millions d'euros et SCI Galilée-Défense pour 10 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> Les principales distributions perçues en 2012 au titre du résultat 2011 et d'acomptes sur dividendes sont :

- Uni-Commerces : 275 millions d'euros
- Rodamco Europe NV : 225 millions d'euros
- SAS Doria : 24 millions d'euros
- Nice Étoile : 10 millions d'euros

**Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé**

(en milliers d'euros)	2011	2012
Produits des prêts aux filiales	202 901	254 009 <sup>(1)</sup>
<b>Total</b>	<b>202 901</b>	<b>254 009</b>

<sup>(1)</sup> Dont principalement Rodamco Europe France Financing pour 192 millions d'euros, Rodamco Europe Finance BV pour 17 millions d'euros, Poland Finco pour 13 millions d'euros, Unibail-Rodamco Steam SL pour 9 millions d'euros et Unibail-Rodamco Invest GmbH pour 8 millions d'euros.

L'augmentation du poste est liée à la mise en place en 2012 de nouveaux prêts accordés à Rodamco Europe France Financing pour 1 637 millions d'euros et à Poland Finco pour 367 millions d'euros.

**Autres intérêts et produits assimilés**

(en milliers d'euros)	2011	2012
Agios bancaires	143	294
Intérêts sur comptes courants filiales	109 346	81 206 <sup>(1)</sup>
Produits sur <i>cap, floor et swap</i>	62 229	93 222 <sup>(2)</sup>
Soulte sur annulation de <i>cap</i>	0	5
Soulte sur prêts transférés	285	312
Étalement commission sur prêts filiales	1 466	3 046
Refacturation charges financières aux filiales	2 349	3 132 <sup>(3)</sup>
<b>Total</b>	<b>175 818</b>	<b>181 217</b>

<sup>(1)</sup> La diminution de ce poste s'explique principalement par la diminution des intérêts sur le compte courant avec Uni-Commerces (- 19 millions d'euros) suite à la recapitalisation de cette filiale.

<sup>(2)</sup> Dont 20 millions d'euros correspondant aux filiales.

<sup>(3)</sup> La Société refacture à ses filiales SCI Eiffel Levallois Bureaux et SCI Eiffel Levallois Commerces les commissions et frais relatifs à l'emprunt contracté pour l'opération « So Ouest ». Au cours de l'exercice 2012, la Société a également refacturé à une filiale suédoise les commissions de montage sur une ligne de crédit, pour un montant de 7 millions de couronnes suédoises (soit 0,8 million d'euros).

## Reprises sur dépréciations et transferts de charges

(en milliers d'euros)	2011	2012
Reprises sur provisions écarts de change	3 380	7 948
Reprises sur provisions sur filiales	349 320	823 393 <sup>(1)</sup>
Reprises sur provisions sur produits dérivés	36 625	54 587 <sup>(2)</sup>
<b>Total</b>	<b>389 325</b>	<b>885 928</b>

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre 2012, suite aux augmentations des valeurs d'actifs immobilisés, des reprises sur provision ont été comptabilisées sur les titres de Rodamco Europe NV pour 795,5 millions d'euros et sur les titres de la SAS Doria pour 24 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> Reprise de provision suite à l'échéance de *swaps* de devises et à l'annulation de *swaps* en position isolée au 31 décembre 2011.

## Différences positives de change

(en milliers d'euros)	2011	2012
Gains de change	5 091	39 467
<b>Total</b>	<b>5 091</b>	<b>39 467</b>

Les gains de change constatés au cours de l'exercice 2012 sont principalement liés à des prêts en couronne suédoise avec Rodamco Europe France Financing.

## 3.2.4. Charges financières

## Dotations financières

(en milliers d'euros)	2011	2012
<b>Amortissements</b>		
Prime d'émission emprunts obligataires	1 971	3 238
<b>Provisions pour risques</b>		
Risque de change sur prêt	7 948	10 746 <sup>(1)</sup>
Risque sur valorisation <i>swap</i> et <i>cap</i>	54 587	8 975 <sup>(2)</sup>
<b>Dépréciations et provisions</b>		
Sur titres	1 306	2 485 <sup>(3)</sup>
<b>Charges à répartir</b>		
Frais sur emprunts	2 481	4 203
Frais sur emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	1 818	6 270
<b>Total</b>	<b>70 111</b>	<b>35 917</b>

<sup>(1)</sup> La Société accorde des prêts en couronne tchèque, forint hongrois, zloty polonais et couronne suédoise. Ces devises s'étant dépréciées par rapport à l'euro depuis la date de mise en place des prêts, la Société a enregistré des provisions pour écart de change.

<sup>(2)</sup> Suite au cassage en 2012 de produits dérivés en position isolée, une reprise de provision a été enregistrée pour 51,7 millions d'euros. En 2012, suite à l'arrivée de l'échéance d'un *swap* de devises en position isolée au 31 décembre 2011, la provision de 2,8 millions d'euros comptabilisée au 31 décembre 2011 a été intégralement reprise. Au 31 décembre 2012, la valorisation des produits dérivés en position isolée a conduit la Société à enregistrer une provision de 9 millions d'euros.

<sup>(3)</sup> Au 31 décembre 2012, une provision de 2,5 millions d'euros a été comptabilisée sur les titres des filiales.

## Intérêts et charges assimilés

(en milliers d'euros)	2011	2012
Agios bancaires	240	14
Commission sur caution et crédits confirmés	10 535	13 127
Intérêts sur emprunts	63 969	24 215
Intérêts sur billets de trésorerie	5 492	2 970
Intérêts sur emprunts obligataires	125 879	178 179
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	20 170	1 717
Intérêts sur comptes courants	50 027	42 224
Intérêts sur obligations remboursables en actions	87	82
Charges sur <i>cap</i> et <i>swap</i> hors Groupe	75 570	117 917
Soulte sur annulation de <i>swap</i> et <i>cap</i>	61 720	90 711
Soulte sur prêts transférés	33 732	27 301
Remontées de résultat filiales	6 420	15 424
<b>Total</b>	<b>453 841</b>	<b>513 881</b>

## Différences négatives de change

(en milliers d'euros)	2011	2012
Pertes de change	46 855	3 784
<b>Total</b>	<b>46 855</b>	<b>3 784</b>

La diminution de ce poste est liée à l'arrivée à l'échéance de *swaps* de devises ayant entraîné une perte de change de 41 millions d'euros en 2011.

## 3.2.5. Produits exceptionnels

(en milliers d'euros)	2011	2012
Opérations de gestion	43	594
Opérations en capital	244 382	1 660 <sup>(1)</sup>
Reprises sur provisions	1 217	1 859
<b>Total</b>	<b>245 642</b>	<b>4 113</b>

<sup>(1)</sup> Ce poste comprenait en 2011 les prix de cession des titres dans les sociétés SCI Val Commerces, SCI Winter et SCI 3-5 Malesherbes pour un montant global de 109 millions d'euros.

## 3.2.6. Charges exceptionnelles

(en milliers d'euros)	2011	2012
Opérations de gestion	35	71
Opérations en capital	125 978	661
Dotations sur provisions	1 930	1 082
<b>Total</b>	<b>127 943</b>	<b>1 814</b>

## 3.2.7. Impôt sur les sociétés

(en milliers d'euros)	2011	2012
Impôt sur les bénéfices	146	(465) <sup>(1)</sup>
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>(465)</b>

<sup>(1)</sup> Correspond essentiellement à de l'impôt payé aux Pays-Bas en 2011 et à un remboursement d'impôt sur l'Établissement Stable hollandais d'Unibail-Rodamco SE en 2012.

## 4. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU 31 DÉCEMBRE

## 4.1. Instruments financiers

(en milliers d'euros)	2011	2012
<b>Instruments financiers</b>		
<i>Swap</i> de taux et de devises	10 664 467	10 755 682
<i>Caps et floors</i>		
• achats	1 950 000	1 450 000
• ventes	1 450 000	950 000
<i>Call swaptions</i>		
• ventes	1 700 000	3 000 000
<b>Total</b>	<b>15 764 467</b>	<b>16 155 682</b>

Les engagements sur instruments financiers à terme de taux d'intérêt sont enregistrés de la façon suivante :

- pour les opérations fermes, les montants sont portés pour la valeur nominale des contrats ;
- pour les opérations conditionnelles, les montants sont portés pour la valeur nominale de l'instrument sous-jacent.

(en milliers d'euros)		Notionnel <= 1 an	Notionnel + 1 an
<b>Opérations fermes</b>			
<b>Swap de taux</b>		<b>875 682</b>	<b>9 880 000</b>
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	875 682	2 130 000
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF	-	7 350 000
Position isolée	Prêt TF/Emp TV	-	400 000 <sup>(1)</sup>
<b>Opérations conditionnelles</b>			
<i>Caps et floors</i>			
	<b>achats</b>	<b>0</b>	<b>1 450 000</b>
Macrocouverture		-	1 250 000
Position isolée		-	200 000
	<b>ventes</b>	<b>0</b>	<b>950 000</b>
Macrocouverture		-	750 000
Position isolée		-	200 000
<b>Opérations optionnelles</b>			
<i>Call swaptions</i>		-	3 000 000

<sup>(1)</sup> 400 millions d'euros de *swaps* vis-à-vis de la filiale SAS Doria.

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. Compte tenu de la variation possible de l'encours de financement, un décalage ponctuel peut intervenir entre la couverture et l'élément couvert. La juste valeur des instruments financiers est négative de 377 millions d'euros (dont 51 millions d'euros sur les *swaps* contractés vis-à-vis de la filiale SAS Doria) au 31 décembre 2012.

## 4.2. Autres engagements reçus et donnés

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous et il n'existe aucun engagement complexe.

[en milliers d'euros]	2011		2012	
	en devises	en euros	en devises	en euros
<b>Autres engagements reçus</b>				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR	-	3 098 000	-	3 735 000
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en CZK	1 200 000	46 535	1 200 000	47 712
Garanties reçues	-	8 000	-	5 500
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>3 152 535</b>	<b>-</b>	<b>3 788 212</b>
<b>Autres engagements donnés</b>				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR	-	135 595	-	136 192
Accords de refinancement donnés, non utilisés en CZK	685 000	26 564	7 000	278
Accords de refinancement donnés, non utilisés en HUF	1 348 798	4 288	1 348 798	4 614
Accords de refinancement donnés, non utilisés en PLN	8 500	1 907	58 000	14 237
Accords de refinancement donnés, non utilisés en SEK	1 345 000	150 920	3 015 000	351 317
Garanties et autres engagements donnés	-	2 062 363	-	2 368 434 <sup>(1)</sup>
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>2 381 637</b>	<b>-</b>	<b>2 875 072</b>

<sup>(1)</sup> Les garanties données correspondent à des cautions et des engagements à première demande.

La Société a pris l'engagement lors de leur acquisition en 2009 de conserver pendant 5 ans les parts sociales de la SCI Le Sextant, soit jusqu'à fin 2014.

## 4.3. Renseignements sur les filiales et participations

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital en %	Valeur brute comptable des titres	Valeur nette comptable des titres	Résultat social 2012	Dividende perçu en 2012 et remontée de résultat	Prêts et avances non encore remboursés	Chiffre d'affaires HT	Montant des cautions et avals donnés
<b>Participations dont la valeur brute excède 1 % du capital d'Unibail-Rodamco SE</b>										
<b>Filiales à 50 % au moins</b>										
SCI Ariane-Défense	15	0	100,00 %	15	15	17	17	194	26	-
SAS Doria	6	(8)	90,34 %	246	246	24	24	414	-	-
Financière 5 Malesherbes	-	-	99,98 %	118	118	22	22	118	-	-
SCI Gaité Bureaux	-	-	100,00 %	20	20	2	2	16	3	-
Gaité Parkings	-	8	99,99 %	16	14	1	1	8	2	-
SCI Galilée-Défense	11	-	100,00 %	11	11	10	10	90	13	-
SAS Iseult	1	58	100,00 %	21	21	1	-	93	10	-
SCI Le Sextant	-	-	100,00 %	30	30	2	2	23	4	-
SAS Immobilière Louvre	9	5	100,00 %	9	9	1	2	1	1	-
Nice Étoile	34	11	100,00 %	85	85	7	10	13	16	-
Rodamco Europe NV	717	-	100,00 %	7 248	6 531	354	225	-	-	-
SFAM	-	24	100,00 %	26	26	2	4	-	4	-
SAS Uniwater	-	14	100,00 %	22	22	1	-	52	6	-
Slamu	-	22	100,00 %	5	5	-	-	-	3	-
Société de Tayninh	15	3	97,68 %	21	21	-	-	-	-	-
Uni-Commerces	856	(18)	100,00 %	1 155	1 155	123	275	423	13	-
Unibail-Rodamco SIF France	22	4	100,00 %	22	22	14	2	-	-	-
SCI Wilson	6	-	99,90 %	7	7	2	2	48	5	-
<b>Sous-total</b>	<b>1 691</b>	<b>123</b>	<b>-</b>	<b>9 077</b>	<b>8 358</b>	<b>583</b>	<b>598</b>	<b>1 492</b>	<b>105</b>	<b>0</b>
<b>Autres filiales et participations</b>	<b>31</b>	<b>192</b>	<b>-</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>17</b>	<b>86</b>	<b>1 908</b>	<b>112</b>	<b>-</b>
<b>Total général</b>	<b>1 722</b>	<b>315</b>	<b>-</b>	<b>9 213</b>	<b>8 494</b>	<b>600</b>	<b>684</b>	<b>3 400</b>	<b>217</b>	<b>0</b>

**4.4. Évolution du nombre d'actions composant le capital**

	Nombre d'actions
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>91 745 924</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	28 766
Levées d'option	169 463
Obligations remboursables en actions	1 881
ORNANE	5
Annulations d'actions	(139 150)
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>91 806 889</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	41 077
Levées d'option	1 030 572
Obligations remboursables en actions	435
ORNANE	2 013 007
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>94 891 980</b>

**4.5. Options donnant accès au capital**

Plan	Période d'exercice	Prix de souscription ajusté (en €) <sup>(1)</sup>	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options <sup>(1)</sup>	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles <sup>(2)</sup>	
2003 plan (n° 3)	2005	du 14/12/2009 au 14/12/2012	86,37	404 500	46 071	80 800	369 771	0
2006 plan (n° 4)	2006	du 11/10/2010 au 11/10/2013	128,46	365 500	78 376	66 860	256 356	120 660
2007 plan (n° 5)	2007	du 11/10/2011 au 11/10/2014	143,46	653 700	126 180	220 351	407 504	152 025
	2008	du 23/10/2012 au 23/10/2015	103,62	860 450	185 210	269 467	337 427	438 766
	2009	du 13/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	197 490	0	708 076
2010 plan (n° 6)	2010	du 10/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	180 663	0	768 698
	2011	du 10/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	94 789	0	674 220
2011 plan (n° 7)	2011	du 09/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	0	0	0	26 000
	2012	du 14/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	0	53 977	0	618 225
<b>Total</b>			<b>-</b>	<b>5 250 552</b>	<b>791 573</b>	<b>1 164 397</b>	<b>1 371 058</b>	<b>3 506 670</b>

<sup>(1)</sup> Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.<sup>(2)</sup> Toutes les options sont soumises à condition de performance.

## 5. AUTRES INFORMATIONS

### 5.1. Événements postérieurs à la clôture

Voir paragraphe 2.4.

### 5.2. Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements

Au 31 décembre 2012, sont nantis 334 075 titres inscrits au nominatif administré. Aucun titre n'est inscrit au nominatif pur.

### 5.3. Rémunération du Directoire

(en euros)	2011	2012
Revenu fixe	2 943 267	2 916 380
Prime variable	2 300 078	1 993 374
Autres avantages <sup>(1)</sup>	849 929	851 633
<b>Total <sup>(2)</sup></b>	<b>6 093 274</b>	<b>5 761 387</b>

<sup>(1)</sup> Principalement véhicules de fonction et système de retraite.

<sup>(2)</sup> Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2012, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 138 550 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance et 9 276 actions gratuites.

Au titre des performances 2012, les membres du Directoire recevront en 2013 une rémunération variable globale de 2 313 111 euros.

### 5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 823 945 euros pour l'année 2012.

### 5.5. Effectif moyen 2012

L'effectif moyen sur l'année 2012 est de 5 personnes.

### 5.6. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction

Néant.

### 5.7. Opérations conclues avec des membres des organes de direction

Néant.



#### 4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

##### Exercice clos le 31 décembre 2012

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 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Unibail-Rodamco, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

##### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

##### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de Commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme indiqué dans la note « II-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 participations. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier, au regard des évaluations des experts immobiliers, les données 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 des dépréciations qui en ont résulté.

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, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 14 mars 2013

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés  
Damien Leurent

Ernst & Young Audit  
Christian Mouillon et Benoit Schumacher

## 5. 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 2012

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 et les modalités essentielles 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. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de Commerce.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

#### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R.225-57 du Code de Commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### Prêts participatifs entre Unibail-Rodamco SE et Rodamco Europe France Financing SAS.

Le 28 avril 2010, des prêts participatifs ont été mis en place entre Unibail-Rodamco SE et Rodamco Europe France Financing SAS. Ces prêts participatifs ont permis à Rodamco Europe France Financing de financer le rachat auprès du groupe Rodamco Europe de prêts intra-groupes accordés à des filiales pour lesquels le risque de crédit est supporté in fine par votre société.

Au 31 décembre 2012, le solde de ces prêts participatifs s'élève à 1 201 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, le solde net des primes d'émission s'élève à 26,3 millions d'euros.

En 2012, le montant des produits net (hors résultat de change) comptabilisé par votre société au titre de ces prêts participatifs s'élève à 88,8 millions d'euros.

#### Conventions avec la société Doria : contrat d'ouverture de crédit réutilisable avec la Société Générale Corporate & Investment Banking.

Votre société a conclu, en 2006, un contrat d'ouverture de crédit réutilisable d'un montant global de 700 millions d'euros avec la Société Générale Corporate & Investment Banking en sa faveur et en faveur de ses filiales Doria et Paris Expo Porte de Versailles. Le montant afférent à la société Doria s'élève à 400 millions d'euros. L'encours qui s'élevait à 365 millions d'euros a été intégralement remboursé fin novembre 2012 et le contrat d'ouverture de crédit annulé à effet du 18 décembre 2012.

**Garantie à première demande :**

Dans le cadre du contrat d'ouverture de crédit réutilisable conclu avec la Société Générale Corporate & Investment Banking, votre société a délivré une garantie à première demande pour le compte de sa filiale Doria.

Du fait de l'annulation du contrat d'ouverture de crédit, la garantie donnée est désormais sans objet et fait l'objet d'une procédure de mainlevée en cours au 31 décembre 2012.

**Conventions de couverture de taux :**

Votre société a mis en place avec sa filiale Doria, en mai 2006, une convention de couverture de taux d'une durée de

10 ans et pour un montant de 250 millions d'euros, porté en décembre 2006 à 400 millions d'euros afin de « fixer » le taux maximum payé, le contrat d'ouverture de crédit étant à taux variable.

Ce contrat est conclu en vue de couvrir 100 % de la possibilité de tirage maximum au titre du contrat de crédit.

- Taux variable payé par votre société : Euribor 3 mois
- Taux fixe payé par Doria : 4,24% par an pour 250 millions d'euros et à 3,91 % par an pour 150 millions d'euros.

Le montant des produits financiers nets comptabilisés sur l'exercice 2012 par votre société au titre de ces conventions de couverture s'élève à 13,8 millions d'euros.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 14 mars 2013

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés  
Damien Leurent

Ernst & Young Audit  
Christian Mouillon et Benoit Schumacher



# Renseignements juridiques

1. Renseignements de caractère général	213		
1.1. Dénomination	213		
1.2. Siège social	213		
1.3. Forme juridique et législation applicable	213		
1.4. Régime SIIC	213		
1.5. Durée de la Société	213		
1.6. Objet social	213		
1.7. Registre du Commerce et des Sociétés	213		
1.8. Consultation des documents juridiques	213		
1.9. Exercice social	213		
1.10. Répartition statutaire des bénéfices	214		
1.11. Organes de gestion et de direction	214		
1.12. Assemblées Générales	214		
1.13. Franchissement de seuils statutaires	214		
2. Renseignements de caractère général concernant le capital	215		
2.1. Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	215		
2.2. Capital social – Forme des actions	215		
2.3. Autres titres donnant accès au capital	218		
2.4. Rachat d'actions propres	223		
2.5. Nantissement d'actions de la Société	224		
2.6. Titre en déshérence	224		
2.7. Autres titres représentatifs de capital	224		
2.8. Dividendes/Distribution	224		
3. Capital et droits de vote	226		
3.1. Répartition du capital et des droits de vote	226		
3.2. Franchissements de seuil notifiés entre le 2 mars 2012 <sup>(8)</sup> et le 1 <sup>er</sup> mars 2013	226		
3.3. Pacte d'associés	227		
3.4. Code de bonne conduite	227		
4. Directoire et Conseil de Surveillance	227		
4.1. Composition du Directoire au 31 décembre 2012	227		
4.2. Composition du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2012	231		
4.3. Gouvernement d'entreprise	233		
4.4. Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	235		
4.5. Règlement Prospectus-Déclaration négative	250		
5. Autres informations	250		
5.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2012 (pour les salariés non mandataires sociaux) (Art. L. 225-184 du Code de Commerce)	250		
5.2. Dix plus importantes attributions d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2012 (pour les salariés non mandataires sociaux) (Art. L. 225-197-4 du Code de Commerce)	250		
5.3. Information sur les transactions sur titres et initiés permanents	250		
5.4. Honoraires des experts évaluateurs	251		
5.5. Assurances	251		
5.6. Information sur les délais de paiement de la société mère Unibail-Rodamco SE (D.441-4 du Code de Commerce)	252		
5.7. Information sur les résultats des 5 derniers exercices de la société mère Unibail-Rodamco SE	252		
6. Facteurs de risque	253		
6.1. Risques inhérents aux activités du Groupe	253		
6.2. Risques juridiques, réglementaires, fiscaux, environnementaux et assurantiels	254		
6.3. Risques liés à la politique de financement et aux activités financières	255		
6.4. Risques liés à la volatilité du cours des valeurs mobilières émises par Unibail-Rodamco SE	256		
6.5. Risques liés à la crise des dettes souveraines	257		
6.6. Risques liés aux personnes clés de l'équipe dirigeante	257		
6.7. Risques liés à l'implantation géographique	257		
6.8. Risques liés à d'éventuels conflits d'intérêts	257		

# Renseignements juridiques

## 1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

### 1.1. Dénomination

Unibail-Rodamco SE

### 1.2. Siège social

7, place du Chancelier Adenauer – 75016 Paris (France)

### 1.3. Forme juridique et législation applicable

Société européenne à Directoire et Conseil de Surveillance régie par les dispositions du Règlement (CE) N° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 applicables aux sociétés européennes et les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France.

### 1.4. Régime SIIC

Depuis 2003, la Société et ses filiales éligibles ont opté au régime des Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (« SIIC ») institué par la Loi de finance pour 2003 (article 208 C du Code général des Impôts). Ce régime repose sur le principe de la transparence fiscale : le prélèvement de l'impôt se fait au niveau des actionnaires et non au niveau de la Société.

#### Obligation distributive et conséquences de l'option au régime SIIC <sup>(1)</sup>

En France, du fait de l'option au régime SIIC, les revenus courants provenant de l'activité éligible au régime SIIC et les plus-values de cession des actifs concernés par ce régime sont exonérés d'impôt, sous condition du respect de l'obligation de distribution en année N+1 d'au moins 85 % du résultat courant de l'année N et de 100 % des dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC et de 50 % du résultat de cession de l'année N au plus tard en année N+2.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, un actionnaire ou groupe d'actionnaires agissant de concert ne peut détenir plus de 60 % du capital et des droits de vote d'une SIIC. À la date de dépôt du présent Document de Référence, à la meilleure connaissance de la Société, aucun actionnaire n'a atteint ce seuil.

### 1.5. Durée de la Société

99 ans à compter du 23 juillet 1968 venant à expiration le 22 juillet 2067.

### 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 ;
- la gestion, 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.

### 1.7. Registre du Commerce et des Sociétés

682 024 096 RCS Paris – SIRET 682 024 096 00054 – APE code : 6420Z

### 1.8. Consultation des documents juridiques

Les statuts, autres documents et renseignements relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site Internet de la Société et/ou au siège social :

7, place du Chancelier Adenauer – 75016 Paris (France)  
Tel : +33 (0)1 53 43 74 37

[www.Unibail-Rodamco.com](http://www.Unibail-Rodamco.com)

### 1.9. Exercice social

L'exercice social débute le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre.

<sup>(1)</sup> Pour le détail des conditions et modalités du régime SIIC se reporter à la page 130 du rapport.

### 1.10. Répartition statutaire des bénéfices

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserve légale et augmenté du report bénéficiaire. L'assemblée peut également décider, en complément, de distribuer des sommes prélevées sur les réserves et/ou primes d'émission.

Compte tenu du régime SIIC, le versement d'un dividende peut justifier le paiement par la Société d'un prélèvement visé à l'article 208 C II *ter* du Code général des impôts (20 % actuellement) calculé sur le montant du dividende versé à tout Actionnaire qui détient directement ou indirectement au moins 10 % du capital (« Actionnaire Concerné »<sup>[2]</sup>) si l'Actionnaire Concerné, en tant que personne morale non-résident fiscal français, n'est pas soumis à un impôt équivalent à l'Impôt sur les Sociétés français sur les dividendes distribués par la SIIC (« Actionnaire à Prélèvement »). Dans cette hypothèse 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*.

### 1.11. Organes de gestion et de direction <sup>[3]</sup>

La Société est administrée par un Directoire et un Conseil de Surveillance.

Au 31 décembre 2012, le Directoire d'Unibail-Rodamco SE est composé de quatre membres nommés par le Conseil de Surveillance lui-même composé de dix membres nommés par l'Assemblée Générale.

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a nommé M. Christophe Cuvillier en qualité de Président du Directoire ainsi que M. Jean-Marie Tritant, M. Olivier Bossard et M. Fabrice Mouchel en qualité de nouveaux membres du Directoire, à compter du 25 avril 2013. Le Conseil de Surveillance lors de la même séance a également renouvelé les mandats de membres du Directoire de Mme Catherine Pourre et de M. Jaap Tonckens dans leurs fonctions actuelles pour une durée de quatre ans à compter du 25 avril 2013.

Le Directoire d'Unibail-Rodamco S.E. sera donc composé de 6 membres à compter du 25 avril 2013.

### 1.12. Assemblées Générales

Les Assemblées Générales des actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi française et par le Règlement européen. Tout actionnaire, justifiant de la propriété de ses actions depuis trois jours ouvrés au moins avant l'assemblée, peut participer personnellement ou par mandataire aux assemblées.

À chaque action est attaché un droit de vote. Il n'existe pas d'action de préférence. Pour une information détaillée, se reporter aux articles 18 et 19 des statuts.

### 1.13. Franchissement de seuils statutaires

Aux termes de l'article 9 des statuts, tout Actionnaire Concerné <sup>[4]</sup> doit inscrire au nominatif l'intégralité des actions qu'il détient (directement ou *via* une entité qu'il contrôle) et adresser le justificatif de cette inscription à la Société par lettre recommandée dans un délai maximal de cinq jours de Bourse après le franchissement de seuil.

L'Actionnaire Concerné devra indiquer dans sa déclaration, s'il se définit comme un Actionnaire à Prélèvement au sens de l'article 208 C II du CGI, 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. Toute modification ultérieure doit être communiquée à la Société, au plus tard dans les 10 jours de Bourse avant la mise en paiement des distributions.

À défaut d'inscription au nominatif des actions et de déclarations régulières, l'actionnaire défaillant peut se voir priver du droit de participer et/ou de voter aux Assemblées Générales de la Société.

Aux termes de l'article 9 *bis* des statuts, tout actionnaire possédant un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % ou à un multiple de ce pourcentage du nombre total des actions mises en circulation par la Société, est tenu dans un délai de dix jours de Bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils, d'informer la Société par lettre recommandée adressée avec accusé de réception.

En cas de méconnaissance des obligations déclaratives susvisées, si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % du capital en font la demande, l'Actionnaire défaillant pourrait se voir priver de droit de vote pour la partie excédentaire du franchissement du seuil pour toutes les assemblées d'actionnaires jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

<sup>[2]</sup> Voir les paragraphes « répartition statutaire des bénéfices » et « Franchissement de seuils statutaires ». 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.

<sup>[3]</sup> Pour plus de détails, se référer aux statuts et aux chartes du Directoire et du Conseil de Surveillance disponibles sur le site de la Société ou au siège social de la Société.

<sup>[4]</sup> Cf. n° 2.

## 2. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL

### 2.1. Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions

Néant.

### 2.2. Capital social – Forme des actions

Le capital, au 31 décembre 2012, s'élève à 474 459 900 euros divisé en 94 891 980 actions de 5 euros de valeur nominale, entièrement libérées. Sous réserve 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 2012)

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 faite au cours de l'année 2012.

Nature de l'autorisation	Montant autorisé <sup>(1)</sup>	Date de l'assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions ou d'obligations créées/souscrites ou attribuées définitivement <sup>(2)</sup>	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/obligations, Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2012 <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de valeurs mobilières avec DPS <sup>(3)</sup>	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	26/04/2012	26/10/2013	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 valeurs mobilières sans DPS <sup>(3)</sup>	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	26/04/2012	26/10/2013	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup> avec possibilité d'un droit de priorité. Si la souscription excède 10 % du capital, droit de priorité obligatoire	Émission d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) à échéance 01/01/2018. Le montant de l'émission est de 749 999 933,76 €, représenté par 3 451 767 ORNANES	Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital : 36 370 580 € (calculé sur la base théorique dans laquelle les 3 451 767 ORNANES entraîneraient la création de 1 725 844 actions potentielles) <sup>(4)</sup> Valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 750 000 066,24 €
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS <sup>(3)</sup>	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	26/04/2012	26/10/2013	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et valeurs mobilières selon les mêmes modalités et conditions que celles retenues pour l'émission initiale	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital sans DPS <sup>(3)</sup> par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature	Apport en nature : 10 % du capital social à la date de l'opération	26/04/2012	26/10/2013	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup>	0	Totalité de l'autorisation



Nature de l'autorisation	Montant autorisé <sup>(1)</sup>	Date de l'assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions ou d'obligations créées/souscrites ou attribuées définitivement <sup>(2)</sup>	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/obligations, Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2012 <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	26/04/2012	26/10/2013	Adhérents PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités. Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote de 20 %	41 077 actions	358 923 actions
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – plan d'options de souscription d'actions (Plan n° 7 Performance <sup>(3)</sup> )	1 % du capital totalement dilué par an <sup>(4)</sup>	27/04/2011	27/06/2014	Dirigeants et membres du personnel Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités. Aucune décote. Condition de performance obligatoire <sup>(5)</sup>	0,65 % du capital totalement dilué (soit 698 202 options soumises à condition de performance)	2,35 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation
Augmentations de capital réservées aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux – Plan d'attribution d'actions de performance (Plan n° 1 Performance <sup>(6)</sup> )	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation <sup>(7)</sup>	26/04/2012	26/06/2015	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités	0,05 % du capital totalement dilué (soit 44 975 Actions de Performance soumises à condition de performance)	0,75 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation

<sup>(1)</sup> Pour plus de précision, se reporter au texte exact des résolutions.

<sup>(2)</sup> Après ajustements, le cas échéant.

<sup>(3)</sup> Droit Préférentiel de Souscription.

<sup>(4)</sup> Se référer à l'article 4.16.10. de la note d'opération visé par l'AMF sous le n° 12-440 en date du 11 septembre 2012 (page 57 de la note d'opération).

<sup>(5)</sup> Les conditions d'attribution, de conservation, et le cas échéant, de performance sont fixées par le Directoire à chaque attribution.

<sup>(6)</sup> 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation. La somme des (i) Options de Performance ouvertes et non encore levées en vertu de la présente autorisation, cumulées aux (ii) Options de Performance ouvertes et non encore levées et aux Actions de Performance attribuées sur la base des autorisations précédentes, ne pourra donner droit à un nombre d'actions excédant 8 % du capital social sur une base totalement dilué.

<sup>(7)</sup> La somme des (i) Actions de Performance attribuées sur la base de l'autorisation soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012, cumulées aux (ii) Options de Performance restantes à attribuer sur la base de la partie non utilisée de l'autorisation précédente encore en vigueur, cumulées aux (iii) Options de Performance ouvertes et non encore levées et (le cas échéant) aux Actions de Performance attribuées sur la base des autorisations précédentes, ne pourra donner droit à un nombre d'actions excédant 8 % du capital social sur une base totalement dilué.

**Tableau récapitulatif des nouvelles autorisations d'augmentation de capital soumises à l'accord de l'assemblée annuelle des actionnaires du 25 avril 2013**

Nature de l'autorisation <sup>(1)</sup>	Montant <sup>(2)</sup>	Date de l'assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Impact sur l'autorisation en cours
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de valeurs mobilières avec DPS <sup>(3)</sup> . Résolution n° 10	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	25/04/2013	25/10/2014	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 26 avril 2012.
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de valeurs mobilières sans DPS <sup>(3)</sup> . Résolution n° 11	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	25/04/2013	25/10/2014	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup> avec possibilité d'un droit de priorité. Si la souscription excède 10 % du capital, droit de priorité obligatoire.	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 26/04/2012.
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS <sup>(3)</sup> . Résolution n° 12	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	25/04/2013	25/10/2014	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et valeurs mobilières selon les mêmes modalités et conditions que celles retenues pour l'émission initiale.	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 26 avril 2012.
Augmentation de capital sans DPS <sup>(3)</sup> par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature. Résolution n° 13	Apport en nature : 10 % du capital social à la date de l'opération	25/04/2013	25/10/2014	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup> .	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 26 avril 2012.
Augmentations de capital réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise. Résolution n° 14	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	25/04/2013	25/10/2014	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 délégation du 26 avril 2012

<sup>(1)</sup> Pour plus de précision, se reporter au texte exact des résolutions.

<sup>(2)</sup> Conformément à la Loi française, l'AGM du 25 avril 2013 est appelée à fixer un montant cumulé maximal (inclus dans la résolution n° 10) pour toutes les autorisations d'augmentation de capital qui seraient réalisées, de la manière suivante :

- 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.

<sup>(3)</sup> Droit préférentiel de souscription.

<sup>(4)</sup> Les conditions d'attribution, de conservation, et le cas échéant, de performance sont fixées par le Directoire à chaque attribution.

## 2.3. Autres titres donnant accès au capital

### 2.3.1. Options de souscription et/ou d'achat d'actions (« Options de Performance »)

Les Options de Performance attribuées par la Société sont consenties aux collaborateurs et mandataires sociaux, notamment pour leur exemplarité, l'accroissement de leur responsabilité ou leur rôle clé au sein du Groupe. Les allocations par bénéficiaire ne sont pas automatiques tant en nombre qu'en fréquence. Les Options de Performance sont toutes obligatoirement attribuées sans décote ; d'une durée de sept ans, elles peuvent être exercées, en une ou plusieurs fois, à partir du quatrième anniversaire suivant la date d'attribution.

Le détail des différents plans en vigueur est repris ci-après (Plan n° 4 à Plan n° 7). La condition de performance est un critère qui a été introduit en 2003. D'abord réservés aux cadres dirigeants, tous les plans sont à condition de performance depuis 2006. Pour éviter tout effet d'aubaine, la condition de performance est fixée et déterminée selon les mêmes critères et modalités depuis 2003.

#### Définition de la condition de performance

Le droit de lever les Options de Performance est subordonné à la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE qui doit être supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA (*European Public Real Estate Association*) sur la période de référence (période entre la date d'attribution des Options de Performance et le dernier jour de cotation précédant la date de levée des Options de Performance par le bénéficiaire) :

- (i) la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE est égale à l'évolution sur la période de référence du cours de l'action Unibail-Rodamco SE y compris tous les dividendes ou acomptes sur dividendes bruts réinvestis à la date de distribution (*Gross Dividend*), base de référence pour l'indice EPRA « RPEU » tel que publié par Bloomberg ;
- (ii) la performance de l'Indice EPRA est égale à l'évolution de l'indice EPRA – *Euro Zone Total Return* « RPEU » sur la Période de Référence. Cet Indice comprend les principales valeurs immobilières de la zone euro et intègre les dividendes distribués, comme indiqué ci-dessus.

#### Conditions générales d'attribution des options de performance depuis mars 2009

- En conformité avec les recommandations Afep-Medef, les attributions d'Options de Performance doivent intervenir dans les cent vingt (120) jours qui suivent la date de publication des comptes annuels de la Société.
- Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Conseil de Surveillance définit le pourcentage maximum du nombre total des Options de Performance consenties qui peut être attribué au Président du Directoire et aux six premiers bénéficiaires.

- Le nombre des Options de Performance attribuées individuellement aux membres du Directoire est obligatoirement préalablement approuvé par le Conseil de Surveillance sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.
- Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la Société s'est engagée à attribuer des Options de Performance avec une limite annuelle maximum de 1 % du capital totalement dilué.

#### Plan n° 3 et Plan n° 3 Performance ou « Plan n° 3 »

L'Assemblée Générale Mixte du 17 juin 2003 a autorisé le Conseil d'Administration à consentir aux dirigeants et membres du personnel des Options dans la limite de 3 % du capital social totalement dilué. Sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 15 octobre 2003 a adopté deux règlements de plans : (i) le Plan n° 3 – éligible aux dirigeants et membres du personnel du Groupe sans condition de performance ; et (ii) le Plan n° 3 Performance – éligible uniquement aux mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif de la Société et soumis à la condition de performance, ci-dessus définie.

Au titre du Plan n° 3, 1 147 000 Options ont été attribuées, soit 1 416 058 actions potentielles après application des différents coefficients d'ajustement, liés aux différentes distributions exceptionnelles (article R 228-91 3° du Code de Commerce), à savoir 1,2726 (distribution exceptionnelle du 7 janvier 2005 applicable aux Options 2004), 1,02 (distribution exceptionnelle du 15 juillet 2009) ; 1,06 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2010) ; 1,14 (distribution exceptionnelle du 12 octobre 2010) et 1,02 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2011). Au 4 mars 2013, 1 318 393 actions ont été créées au total au titre du Plan n° 3. Il n'y a plus d'Option à exercer au titre du plan n° 3.

#### Plan n° 4 Performance ou « Plan n° 4 »

L'Assemblée Générale mixte du 27 avril 2006 a autorisé le Conseil d'Administration à consentir aux dirigeants et membres du personnel, des Options de Performance dans la limite de 3 % du capital social totalement dilué. Le Conseil d'Administration du 11 octobre 2006 a, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, adopté un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performances (Plan n° 4).

Au titre du Plan n° 4, 365 500 Options de Performance ont été attribuées, soit 443 876 actions potentielles après application des différents coefficients d'ajustement liés aux différentes distributions exceptionnelles (article R. 228-91 3° du Code de Commerce) à savoir, 1,02 (distribution exceptionnelle du 15 juillet 2009) ; 1,06 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2010), 1,14 (distribution exceptionnelle du 12 octobre 2010) et 1,02 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2011).

Au 4 mars 2013, 263 872 actions ont été créées au titre du Plan n° 4. Après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du Plan n° 4 s'élève à 113 144.

#### **Plan n° 5 Performance ou « Plan n° 5 »**

L'Assemblée Générale mixte du 21 mai 2007 a autorisé le Directoire à consentir aux dirigeants et membres du personnel du Groupe, des Options de Performance dans la limite de 3 % du capital social totalement dilué. En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR), le Directoire du 11 octobre 2007 a adopté un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 5). Ce Plan n° 5 a été étendu à l'ensemble des filiales des Groupes Unibail et Rodamco Europe suite au rapprochement du 21 juin 2007.

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, les Directoires des 11 octobre 2007, 23 octobre 2008 et 13 mars 2009 ont consenti au total 2 249 600 Options de Performance au titre du Plan n° 5, soit 2 731 106 actions potentielles après application des différents coefficients d'ajustement liés aux différentes distributions exceptionnelles (article R. 228-91 3° du Code de Commerce) à savoir, 1,02 (distribution exceptionnelle du 15 juillet 2009) ; 1,06 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2010), 1,14 (distribution exceptionnelle du 12 octobre 2010) et 1,02 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2011). Au 4 mars 2013, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du Plan n° 5 s'élève à 1 199 974.

#### **Plan n° 6 Performance – « Plan n° 6 »**

L'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2009 a autorisé le Directoire à consentir aux dirigeants et membres du personnel des Options de Performance dans la limite de 3 % du capital social totalement dilué, sous réserve que la somme des Options de Performance consenties et non encore levées au titre de cette autorisation et des autorisations précédentes à laquelle s'ajoutent les Actions de Performance précédemment attribuées, ne dépasse pas 5 % du capital social sur une base totalement diluée, sans préjudice de l'incidence des ajustements prévus à l'article R. 228-91 3° du Code de Commerce.

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, le Directoire du 10 mars 2010 a adopté un plan d'options de souscription d'actions soumises à conditions de performance (Plan n° 6).

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, les Directoires du 10 mars 2010 et 10 mars 2011 ont consenti 1 532 750 Options de Performance, soit 1 718 370 actions potentielles après application des différents coefficients d'ajustement liés aux différentes distributions exceptionnelles (article R. 228-91 3° du Code de Commerce), à savoir 1,06 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2010) ; 1,14 (distribution exceptionnelle du 12 octobre 2010) et 1,02 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2011). Au 4 mars 2013, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du Plan n° 6 s'élève à 1 438 196.

#### **Plan n° 7 Performance – « Plan n° 7 »**

L'Assemblée Générale mixte du 27 avril 2011 a autorisé le Directoire à consentir aux dirigeants et membres du personnel des Options de Performance dans la limite de 3 % du capital social totalement dilué, avec un maximum annuel de 1 % sur une base totalement diluée, sous réserve que la somme des Options de Performance consenties et non encore levées au titre de cette autorisation et des autorisations précédentes à laquelle s'ajoutent les Actions de Performance précédemment attribuées, ne dépasse pas 8 % du capital social sur une base totalement diluée, sans préjudice de l'incidence des ajustements prévus à l'article R. 228-91 3° du Code de Commerce.

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, le Directoire du 9 juin 2011 a adopté un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 7).

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, les Directoires du 9 juin 2011 et du 14 mars 2012 ont consenti au total 698 202 Options de Performance.

Le Directoire du 4 mars 2013, en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, a consenti 617 066 Options de Performance.

Au 4 mars 2013, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre de ce Plan n° 7 s'élève à 1 258 528.

## Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions au 4 mars 2013 [Tableau n° 8 – Recommandations AMF/Afep-Medef]

Date du plan	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 5	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 6 et Plan n° 7	Plan n° 7	Plan n° 7
	Tranche 2005 + Performance	Tranche 2006 Performance	Tranche 2007 Performance	Tranche 2008 Performance	Tranche 2009 Performance	Tranche 2010 Performance	Tranche 2011 Performance	Tranche 2012 Performance	Tranche 2013 Performance
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	14/12/2005 <sup>(1),(2),(3)</sup>	11/10/2006 <sup>(1),(2),(3)</sup>	11/10/2007 <sup>(1),(2),(3)</sup>	23/10/2008 <sup>(1),(2),(3)</sup>	13/03/2009 <sup>(1),(2),(3)</sup>	10/03/2010 <sup>(1),(2),(3)</sup>	10/03/2011 <sup>(3)</sup>	14/03/2012	04/03/2013
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées :	450 571	443 876	779 880	1 045 660	905 566	949 361	795 009	672 202	617 066
<i>dont les mandataires sociaux</i>	90 294	75 436	75 436	113 153	94 294	141 747	135 140	118 950	88 400
G. Poitrial <sup>(4)</sup>	74 076	50 290	50 290	75 435	62 862	61 629	56 100	42 500	0
C. Cuvillier <sup>(5)</sup>							26 000 <sup>(6)</sup>	29 750	42 500
C. Pourre <sup>(6)</sup>	16 218	25 146	25 146	37 718	31 432	30 815	26 520	20 400	20 400
J. Tonckens <sup>(7)</sup>						49 303	26 520	25 500	25 500
Point de départ d'exercice des options (à la clôture de Bourse)	14/12/2009	11/10/2010	11/10/2011	23/10/2012	13/03/2013	10/03/2014	10/03/2015	14/03/2016	04/03/2017
Date d'expiration	14/12/2012	11/10/2013	11/10/2014	23/10/2015	13/03/2016	10/03/2017	10/03/2018	14/03/2019	04/03/2020
Prix ajusté (€) sans décote	86,37	128,46	143,46	103,62	79,08	120,33	141,54	146,11	173,16
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Voir p. 218	Voir p. 218	Voir p. 219	Voir p. 219	Voir p. 219	Voir p. 219	Voir p. 219	Voir p. 219	Voir p. 219
Nombre d'Options exercées	369 771	263 872	410 834	432 046	0	0	0	0	0
Nombre d'Options annulées	80 800	66 860	220 351	269 467	198 434	184 365	95 809	56 740	0
<b>Nombre d'Options restantes</b>	<b>0</b>	<b>113 144</b>	<b>148 695</b>	<b>344 147</b>	<b>707 132</b>	<b>764 996</b>	<b>699 200</b>	<b>615 462</b>	<b>617 066</b>

<sup>(1)</sup> Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 15 juillet 2009.<sup>(2)</sup> Après prise en compte des ajustements intervenus le 10 mai 2010 et le 12 octobre 2010.<sup>(3)</sup> Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 10 mai 2011.<sup>(4)</sup> Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2007. Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitrial prendra fin le 25 avril 2013.<sup>(5)</sup> Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.<sup>(6)</sup> Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2007. Le mandat de Mme Catherine Pourre a été renouvelé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013.<sup>(7)</sup> Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis septembre 2009. Le mandat de M. Jaap Tonckens a été renouvelé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013.<sup>(8)</sup> À l'exception de M. Cuvillier qui a bénéficié d'une allocation exceptionnelle consécutivement à sa nomination du 1<sup>er</sup> juin 2011. Dans le cadre du Plan Performance (Plan n° 7), les détails de son allocation sont les suivants : Date d'attribution = 9 juin 2011 ; période d'exercice (à la clôture de Bourse) = 9 juin 2015 au 9 juin 2018 ; prix d'exercice = 152,03 euros.

### 2.3.2. Actions de Performance

L'Assemblée Générale du 26 avril 2012 a autorisé le Directoire à consentir aux dirigeants et membres du personnel des Actions de Performance. En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR), le Directoire du 14 mars 2012 a adopté, à effet du 26 avril 2012, un plan d'Actions de Performance (Plan n° 1 – Performance) dont les principales caractéristiques sont :

- l'attribution totale d'Actions de Performance, aux termes de l'autorisation, ne doit pas excéder 0,8 % du capital de la Société sur une base entièrement diluée au cours de la période de validité de l'autorisation (38 mois) ;

- l'attribution est obligatoirement soumise à des conditions de performance et de présence ;
- 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 aucune période de conservation (Bénéficiaires non-résidents fiscaux Français) ;
- et en conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire, doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles.

Les Actions de Performance sont attribuées par la Société aux dirigeants et aux salariés du Groupe, pour performance exemplaire, pour l'adoption de responsabilités supplémentaires ou l'exercice de rôles clés au sein du Groupe. L'attribution d'Actions de Performance n'est en aucun cas automatique. En conséquence, les bénéficiaires, de même que la fréquence et le nombre d'Actions de Performance attribuées d'une année sur l'autre, peuvent varier.

### Condition de performance

Les droits aux Actions de Performance sont subordonnés à la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE qui doit être supérieure à la performance de l'indice de référence EPRA Euro Zone sur la période de référence. La période de référence commencera à la date d'attribution des Actions de Performance et expirera le dernier jour de la période d'acquisition.

- (i) La performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE est égale à l'évolution sur la Période de Référence du cours de l'action Unibail-Rodamco SE y compris tous les dividendes ou acomptes sur dividendes bruts réinvestis à la date de distribution (*Gross Dividend*), base de référence pour l'indice EPRA « RPEU » tel que publié par Bloomberg.
- (ii) La performance de l'Indice EPRA est égale à l'évolution de l'indice EPRA – *Euro Zone Total Return* « RPEU » sur la période de référence. Cet Indice comprend les principales valeurs immobilières de la zone euro et intègre les dividendes distribués, comme indiqué ci-dessus.

La condition de performance est vérifiée, au maximum, à quatre reprises à date fixe (« restrictive tests ») au cours de la période d'acquisition. Si la condition de performance n'est pas réalisée au moins à l'une de ces dates correspondant aux *restrictive tests*, les droits sont définitivement perdus.

### Conditions générales applicables à l'attribution d'Actions de Performance

- Les attributions d'Actions de Performance doivent intervenir dans les cent vingt (120) jours qui suivent la date de publication des comptes annuels de la Société en conformité avec les recommandations Afep-Medef.
- Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Conseil de Surveillance définit le pourcentage maximum du nombre total d'Actions de Performance consenties qui peut être attribué au Président du Directoire et aux six premiers bénéficiaires.
- Le nombre d'Actions de Performance attribuées individuellement aux membres du Directoire doit être préalablement approuvé par le Conseil de Surveillance sur recommandation du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR).
- La somme des (i) Actions de Performance attribuées sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2012, cumulées aux (ii) Options de Performance restantes à attribuer sur la base de la partie non utilisée de l'autorisation précédente encore en vigueur, cumulées aux (iii) Options de Performance ouvertes et non encore levées et (le cas échéant) aux Actions de Performance attribuées sur la base des autorisations précédentes, ne pourra donner droit à un nombre d'actions excédant 8 % du capital social sur une base totalement diluée.
- En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, le Directoire a attribué le 14 mars 2012, avec effet au 26 avril 2012, 44 975 Actions de Performance et le 4 mars 2013, 36 056 Actions de Performance.

Au 4 mars 2013, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre de ce Plan n° 1 – Performance s'élève à 77 235.

**Information sur les Actions de Performance au 4 mars 2013 (Tableau n° 8 – Recommandations AMF/Afep-Medef)**

Date du Plan	2012	2013
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	14/03/2012	04/03/2013
Nombre total d'Actions de Performance attribuées :	44 975	36 056
<i>dont les mandataires sociaux</i>		
G. Poitrinal <sup>(1)</sup>	2 845	0
C. Cuvillier <sup>(2)</sup>	1 992	2 500
C. Pourre <sup>(3)</sup>	1 366	1 200
J. Tonckens <sup>(4)</sup>	1 707	1 500
Point de départ de la période d'acquisition	26/04/2012	04/03/2013
Date d'attribution et début de la période d'indisponibilité :		
• pour les résidents français <sup>(5)</sup>	26/04/2015	04/03/2016
• pour les non résidents français <sup>(5)</sup>	26/04/2016	04/03/2017
Fin de la période de conservation (à la clôture de Bourse)		
• pour les résidents français <sup>(6)</sup>	26/04/2017	04/03/2018
• pour les non résidents français <sup>(7)</sup>	26/04/2016	04/03/2017
<b>Nombre d'actions en attente d'attribution définitive</b>	<b>41 179</b>	<b>36 056</b>

<sup>(1)</sup> Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2007. Le mandat de M. Guillaume Poitrinal prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(2)</sup> Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2007. Le mandat de Mme Catherine Pourre a été renouvelé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013.

<sup>(4)</sup> Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis septembre 2009. Le mandat de M. Jaap Tonckens a été renouvelé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013.

<sup>(5)</sup> Sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, à quatre reprises à date fixe (« restrictive tests ») à compter du 26 avril 2015 pour le Plan 2012 et du 4 mars 2016 pour le Plan 2013. Si la condition de performance n'est pas réalisée à l'une des dates de *restrictive tests*, les droits seront définitivement perdus respectivement au 26 avril 2017 (Plan 2012) et au 4 mars 2018 (Plan 2013), date finale d'expiration de la période d'acquisition.

<sup>(6)</sup> Sous réserve de la réalisation de la condition de performance respectivement au 26 avril 2015 (Plan 2012) et au 4 mars 2016 (Plan 2013). À défaut, la période de conservation expire deux ans après la date effective du *restrictive test*.

<sup>(7)</sup> Sous réserve de la réalisation de la condition de performance avant le 26 avril 2016 (Plan 2012) et 4 mars 2017 (Plan 2013). À défaut, la période de conservation peut être prorogée jusqu'au 26 avril 2017 (Plan 2012) et 4 mars 2018 (Plan 2013), au plus.

### 2.3.3. Bons à options d'acquisition d'actions existantes et/ou de souscriptions d'actions nouvelles

Néant.

### 2.3.4. ORA (Obligations Remboursables en Actions)

Dans le cadre de l'OPE initiée par la Société sur Rodamco Europe N.V., 9 363 708 ORA ont été émises, en rémunération des actions apportées par les actionnaires de Rodamco Europe N.V. à l'OPE. Au 31 décembre 2012, 9 355 883 ORA ont été remboursées en actions. Les ORA restantes à cette date s'élevaient à 7 825. Le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du remboursement des ORA restantes s'élève à 9 781 <sup>(5)</sup>, sur la base du taux de conversion de 1,25 suite à la distribution exceptionnelle du 10 mai 2011. Pour plus de détails sur les ORA, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 07-152 en date du 18 mai 2007 <sup>(6)</sup>.

### 2.3.5. ORNANE (Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou Actions Nouvelles et/ou Existantes)

#### Émission d'ORNANE du 29 avril 2009

Unibail-Rodamco SE a émis le 29 avril 2009, 3 928 670 ORNANes d'une valeur nominale unitaire de 146,36 euros et représentant un montant total de 575 millions d'euros [Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 09-104 en date du 21 avril 2009].

Le 16 novembre 2012, Unibail-Rodamco SE a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité des 1 595 067 ORNANes 2009 restant en circulation. Les ORNANes 2009 ont été remboursées à la valeur nominale majorée des intérêts. Au 2 janvier 2013, l'intégralité des ORNANE 2009 a été remboursée.

<sup>(5)</sup> Sous réserve du droit du titulaire d'ORA d'arrondir le nombre d'actions créées à l'unité supérieure.

<sup>(6)</sup> Disponible sans frais sur le site Internet d'Unibail-Rodamco SE ou sur demande auprès d'Unibail-Rodamco SE.

### Émission d'ORNANE du 19 septembre 2012

Unibail-Rodamco SE a émis le 19 septembre 2012, 3 451 767 ORNANES d'une valeur nominale unitaire de 217,28 euros et représentant un montant total de 750 millions d'euros.

Les ORNANES 2012 seront potentiellement convertibles à compter du 1<sup>er</sup> avril 2013. Le taux de conversion s'établit à 1. Pour plus de détails sur les ORNANES 2012, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 12-440 en date du 11 septembre 2012.

#### 2.4. Rachat d'actions propres

L'Assemblée Générale mixte du 26 avril 2012 a autorisé le Directoire, en application de l'article L. 225-209 du Code de Commerce et du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, pendant une période de dix-huit mois, à faire racheter par la Société ses propres actions, dans la limite autorisée par la loi de 10 % du nombre d'actions total composant le capital social, ajusté de toute modification survenue sur celui-ci pendant la période d'autorisation, pour permettre à la Société, notamment :

- (i) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de Commerce et sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale ;
- (ii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses mandataires sociaux et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes ou de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises ;
- (iii) de disposer d'actions lui permettant la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- (iv) de disposer d'actions pouvant être conservées et ultérieurement remises à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe (y compris les prises ou accroissements de participations) sans pouvoir excéder la limite fixée par l'article L. 225-209 du Code de Commerce dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ;

- (v) d'animer le marché ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- (vi) la mise en œuvre de toute nouvelle pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers et, plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix maximum d'achat a été fixé à 200 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 1,83 milliard d'euros.

Le Directoire proposera aux Actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, de renouveler cette autorisation pour une période de dix-huit mois dans les mêmes termes, conditions, soit un prix maximum d'achat de 200 euros hors frais sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Sur la base du capital au 31 décembre 2012 (soit 94 891 980 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 1,89 milliard d'euros.

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 26 avril 2012.

#### Bilan des programmes de rachat d'actions du 2 mars 2012 au 1<sup>er</sup> mars 2013

Du 2 mars 2012 au 26 avril 2012, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011.

Du 26 avril 2012 au 1<sup>er</sup> mars 2013, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2012.

Au 1<sup>er</sup> mars 2013, la Société n'auto-détient aucune action propre.

#### Situation au 1<sup>er</sup> mars 2013

% 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	137 270
Nombre d'actions en portefeuille au 01/03/2013	0
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €



**Information sur les transactions réalisées entre l'Assemblée Générale du 26 avril 2012 et le 1<sup>er</sup> mars 2013**

	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)	-	-	-	-	-	-
<b>Montant</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

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.

**2.5. Nantissement d'actions de la Société**

Au 1<sup>er</sup> mars 2013, sont nantis 261 825 titres inscrits au nominatif administré et aucun titre inscrit au nominatif pur.

**2.6. Titre en déshérence**

Dans le cadre de la procédure de l'article L. 228-6 du Code de Commerce, les titres Unibail-Rodamco SE non réclamés, à l'issue d'un délai de deux ans à compter de l'avis paru le 8 juillet 2005 dans la Tribune, ont été cédés. Les personnes concernées peuvent obtenir leur contre-valeur auprès de Caceis, teneur de compte de la Société.

**2.7. Autres titres représentatifs de capital**

Néant.

**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 2011, la Société a procédé à une distribution de 8 euros par action prélevés sur le bénéfice distribuable (autorisée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2012) et mise en paiement le 10 mai 2012.

La distribution globale au titre de l'exercice 2011 s'est donc élevée à 735,35 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2012, sur la base du résultat consolidé récurrent de 9,60 <sup>(7)</sup> euros par action, le Directoire proposera à l'Assemblée Générale qui se prononcera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, (prévue le 25 avril 2013), le versement d'un dividende de 8,40 euros par action prélevé sur le bénéfice distribuable, en augmentation de 5 % par rapport à 2011. Ce dividende représente un taux de distribution de 88 % du résultat net récurrent par action, en ligne avec celui de 2011.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, les actionnaires du Groupe recevront le 3 juin 2013 pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

- 5,27 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 liée au régime SIIC, ne supportera pas la nouvelle taxe de 3 % due par chaque société sur le montant des dividendes distribués, mais sera soumise à la retenue à la source s'appliquant à la fois aux OPCVM français et internationaux et ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France ;
- 3,13 euros par action relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC), pour lequel les actionnaires auront l'option d'un paiement soit (i) en nouvelles actions émises avec une décote de 7 %, soit (ii) en numéraire. Dans le cas d'un paiement en actions, le Groupe ne sera pas soumis à la nouvelle taxe de 3 % sur cette partie du dividende. Dans le cas d'un paiement en numéraire, cette taxe de 3 % sera due par le Groupe. Dans les deux cas, ce dividende non issu du régime SIIC ne supportera pas la retenue à la source s'appliquant aux OPCVM français ou internationaux et bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

<sup>(7)</sup> Répartition établie sur la base du nombre d'actions existantes au 31 décembre 2012.

Pour les actionnaires qui ne sont ni des OPCVM, ni des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, la retenue à la source continuera à s'appliquer sur la totalité du dividende, que son origine soit SIIC ou non SIIC.

Pour mémoire, les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont reversés, conformément à l'article L. 27 du Code du domaine de l'État, au Trésor public.

### Évolution du capital depuis trois ans

Date	Mouvement sur le capital	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions	Montant du capital	Prime liée à l'opération
01/03/2010	Levées d'options (tranches 2002-2005)	42 410	91 306 959	456 534 795 €	3 139 535,78 €
07/05/2010	Levées d'options (tranches 2002-2005)	98 719	91 405 678	457 028 390 €	7 596 364,73 €
24/06/2010	Levées d'options (tranches 2002-2005)	7 771	91 413 449	457 067 245 €	494 678,35 €
24/06/2010	Remboursement d'ORA	4	91 413 453	457 067 245 €	665,60 €
24/06/2010	Plan d'Épargne Entreprise	30 579	91 444 032	457 220 160 €	3 175 626,15 €
11/10/2010	Levées d'options (tranches 2002-2005)	270 344	91 714 376	458 571 880 €	19 977 434,14 €
11/10/2010	Remboursement d'ORA	1 907	91 716 283	458 581 415 €	337 618,75 €
31/12/2010	Levées d'options (tranches 2004-2006)	19 509	91 735 792	458 678 960 €	1 608 693,75 €
31/12/2010	Remboursement d'ORA	10 132	91 745 924	458 729 620 €	1 568 825,35 €
10/03/2011	Levées d'options (tranches 2004-2006)	16 331	91 762 255	458 811 275 €	1 210 623,54 €
10/05/2011	Levées d'options (tranches 2004-2006)	128 134	91 890 389	459 451 945 €	11 267 171,04 €
30/06/2011	Levées d'options (tranches 2004-2006)	5 990	91 896 379	459 481 895 €	725 635,70 €
30/06/2011	Remboursement d'ORA	2	91 896 381	459 481 905 €	297,83 €
30/06/2011	Plan d'Épargne Entreprise	28 766	91 925 147	459 625 735 €	3 350 951,34 €
18/10/2011	Levées d'options (tranches 2004-2007)	13 603	91 938 750	459 693 750 €	1 289 413,54 €
18/10/2011	Remboursement d'ORA	4	91 938 754	459 693 770 €	613,80 €
19/10/2011	Annulation d'actions	(128 370)	91 810 384	459 051 920 €	(15 567 844,45 €)
25/11/2011	Levées d'options (tranches 2005-2007)	146	91 810 530	459 052 650 €	18 025,16 €
25/11/2011	Annulation d'actions	(8 900)	91 801 630	459 008 150 €	(1 083 085,50 €)
31/12/2011	Levées d'options (tranches 2005-2007)	5 259	91 806 889	459 034 445 €	427 924,83 €
09/05/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	112 092	91 918 981	459 594 905 €	12 118 325,55 €
29/06/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	880	91 919 861	459 599 305 €	82 128,10 €
29/06/2012	Remboursement d'ORA	435	91 920 296	459 601 480 €	66 241,80 €
29/06/2012	Plan d'Épargne Entreprise	41 077	91 961 373	459 806 865 €	4 236 051,16 €
31/08/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	254 181	92 215 554	461 077 770 €	32 532 522,48 €
01/10/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	21 415	92 236 969	461 184 845 €	2 887 718,20 €
31/12/2012	Levées d'options (tranches 2005-2008)	642 004	92 878 973	464 394 865 €	74 332 174,72 €
31/12/2012	Remboursement d'ORNANE	2 013 007	94 891 980	474 459 900 €	n.a.

Note : Les augmentations de capital liées aux levées d'options et aux remboursements d'ORA et d'ORNANE sont constatées par décision du Directoire.

### 3. CAPITAL ET DROITS DE VOTE

#### 3.1. Répartition du capital et des droits de vote

Le capital social est composé au 1<sup>er</sup> mars 2013 de 94 997 445 actions de valeur nominale de 5 euros entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote.

Plus de 99 % du capital est au flottant.

L'actionnariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

Actionnariat	Situation au 31/12/2010			Situation au 31/12/2011			Situation au 31/12/2012			Situation au 1/03/2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote
Nombre public	91 161 886	99,36 %	99,36 %	91 167 217	99,30 %	99,30 %	94 468 560	99,55 %	99,55 %	94 579 030	99,56 %	99,56 %
Autodétention	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0
Mandataires sociaux	311 811	0,34 %	0,34 %	364 470	0,40 %	0,40 %	153 612	0,16 %	0,16 %	153 612	0,16 %	0,16 %
Plan d'Épargne Entreprise	272 227	0,30 %	0,30 %	275 202	0,30 %	0,30 %	269 808	0,29 %	0,29 %	264 803	0,28 %	0,28 %

Les membres du Conseil de Surveillance doivent être propriétaires chacun d'au moins une action (Article 13 des statuts). Toutefois, conformément au code Afep-Medef, l'article 3.3 de la charte du Conseil de Surveillance préconise que tous ses membres possèdent un nombre relativement

significatif d'actions de la Société. Les actions détenues par les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire doivent être inscrites au nominatif (L. 225-109 du Code de Commerce).

#### 3.2. Franchissements de seuil notifiés entre le 2 mars 2012 <sup>(8)</sup> et le 1<sup>er</sup> mars 2013

À la meilleure connaissance de la Société et sur la base des franchissements de seuils légaux et statutaires notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'AMF, sont recensées ci-après les dernières positions communiquées :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital au 01/03/2013	Nombre de droits de vote	% de droits de vote au 01/03/2013
Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc (nombre d'actions sur la base d'un courrier du 29/03/2012 adressé en recommandé) ; somme des actions détenues par des fonds gérés par 5 sociétés contrôlées directement ou indirectement par SMTH et pour le compte de ses clients sous mandats	1 821 428	1,9 %	1 821 428	1,9 %
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (nombre d'actions sur la base d'un courrier adressé en recommandé le 25/05/2012)	2 351 985	2,48 %	2 351 985	2,48 %
UBS (nombre d'actions sur la base d'un fax adressé à la société le 8/11/2012)	1 779 755	1,87 %	1 779 755	1,87 %
COHEN&STEERS (nombre d'actions sur la base d'un courrier adressé en recommandé le 13/11/2012)	661 111	0,70 %	661 111	0,70 %
AMUNDI (nombre d'actions sur la base d'un courrier du 14/01/2013 adressé en recommandé à la société) ; Il a été indiqué que les 4 sociétés de gestions du groupe Amundi : Amundi, Société Générale Gestion, Étoile Gestion et CPR ASSET MANAGEMENT ont unifié leur politique de droit de vote et effectuent une déclaration commune de franchissement de seuils)	3 786 862	3,99 %	3 786 862	3,99 %
CRÉDIT AGRICOLE SA (nombre d'actions sur la base d'un courrier du 28/01/2013 adressé en recommandé à la société) ; il est indiqué que la déclaration est faite tant au nom de CRÉDIT AGRICOLE SA, en qualité de société mère qu'au nom et pour le compte des filiales, telles que PREDICA)	1 882 820	1,98 %	1 882 820	1,98 %
BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT (nombre d'actions et d'obligations échangeables en actions sur la base d'un courrier adressé en recommandé le 20 février 2013).	3 219 151 actions et 219 697 ORNANes	3,39 %	3 219 151	3,39 %

<sup>(8)</sup> Les franchissements de seuils notifiés antérieurement au 2 mars 2012 sont disponibles sur le site de l'AMF et/ou dans les rapports annuels de la Société disponibles sur son site Internet.

### 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.

### 3.4. Code de bonne conduite

Les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, au même titre que l'ensemble des collaborateurs du Groupe, sont soumis à un code de bonne conduite relatif aux opérations

sur les titres de la Société effectuées à titre personnel. Il leur est notamment interdit d'acquérir ou céder des titres (ou des produits financiers liés à ces titres) pendant la période de trente jours précédant la publication des résultats annuels et semestriels. Les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, ainsi que certains collaborateurs du Groupe qui ont accès dans le cadre de leur fonction à des informations privilégiées, ont par ailleurs la qualité d'initiés permanents ou ponctuels au sens de l'article 622-2 du Règlement général de l'AMF.

## 4. DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE

### 4.1. Composition du Directoire au 31 décembre 2012

#### M. Guillaume Poitrinal

Président du Directoire  
d'Unibail-Rodamco SE.  
Né le 22 décembre 1967  
Nationalité française  
Premier mandat : 26 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 15 mai 2009  
Expiration du mandat : Assemblée  
Générale 2013<sup>(1)</sup>

#### Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco

- Représentant d'Unibail-Rodamco, membre de l'European Public Real Estate Association (EPRA)
- Représentant d'Unibail-Rodamco, membre de la Fédération Française des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF)
- Membre du comité d'éthique du MEDEF
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal
- Représentant d'Unibail-Rodamco au Conseil d'Administration de la Société Paris – Île-de-France Capitale Économique
- Représentant permanent d'Unibail-Rodamco au Conseil d'Administration de SOPEXA
- Représentant permanent de Société Civile du Forum des Halles au Conseil d'Administration de SEMPARISEINE

#### Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours

##### Sociétés françaises

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de la SA Salon International de l'Alimentation (SIAL).
- Administrateur de Comexposium Holding et Viparis Holding

##### Sociétés étrangères

- Administrateur et Président de U&R Management B.V.
- Administrateur de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas,
- Président du Conseil de Surveillance de Rodamco Europe N.V.

#### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Représentant d'Unibail-Rodamco, Président de l'European Public Real Estate Association (EPRA)
- Représentant permanent d'Unibail-Rodamco Participations S.A.S. au Conseil de Surveillance de SEML Nouvelle du Parc du Futuroscope
- Président-Directeur Général d'Unibail-Rodamco SA
- Président de la SAS Groupe Exposium Holding et de la SAS Doria
- Administrateur de Viparis – Palais des Congrès Paris et de Viparis Porte de Versailles
- Représentant d'Unibail-Rodamco au Conseil d'Administration de Viparis Holding (anciennement Unibail-Rodamco Finance)
- Représentant de la SAS Doria, gérant de Financières 5 Malesherbes

#### CV

- Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC)
- Il a démarré sa carrière dans les départements Mergers & Acquisitions et Corporate Finance de Morgan Stanley à Londres puis à Paris
- A rejoint Unibail en 1995
- Nommé Directeur Général du Groupe Unibail en avril 2005, il prend également la présidence du Conseil d'Administration en juin 2006.
- Président du Directoire d'Unibail-Rodamco depuis juin 2007

**M. Christophe Cuvillier**

Membre du Directoire  
Directeur Général Opérations  
d'Unibail-Rodamco SE  
Né le 5 décembre 1962  
Nationalité française  
Premier mandat : 1<sup>er</sup> juin 2011  
Expiration du mandat : Assemblée  
Générale 2017

Le Conseil de Surveillance du 4 mars  
2013, sur recommandation du CGNR,  
a nommé M. Christophe Cuvillier aux  
fonctions de Président du Directoire à  
compter du 25 avril 2013.

**Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco****Société française**

- Administrateur de Cariboom.com

**Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours****Sociétés étrangères**

- Administrateur de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas
- Administrateur et secrétaire d'Unibail Rodamco Inversiones SLU et de Unibail Rodamco Ocio SLU
- Administrateur et Président de Proyectos Inmobiliarios New Visions, S.L.U, Unibail Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U., Essential Whites, S.L.U, Promociones Inmobiliarias Gardiner, S.L.U, Unibail Rodamco Steam, S.L.U, Proyectos Inmobiliarios Time Blue, S.L.U

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Président-Directeur Général de FNAC
- Président-Directeur Général de Conforama

**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 PPR, 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 le Groupe PPR, il a passé 14 ans au sein de la Division Produits de Luxe du Groupe l'Oréal, en France et à l'étranger

**M. Michel Dessolain**

Membre du Directoire du 26 juin 2007  
au 15 octobre 2012  
Né le 2 décembre 1955  
Nationalité française

**Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours****Société étrangère**

- Administrateur d'U&R Management B.V.

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Membre du Directoire et Directeur Général Opérations d'Unibail-Rodamco SE jusqu'au 31 mai 2011
- Membre du Directoire et Directeur Général Stratégie d'Unibail-Rodamco SE du 1<sup>er</sup> juin 2011 jusqu'au 15 octobre 2012

**Sociétés étrangères**

- Administrateur et secrétaire d'Unibail Rodamco Parques Comerciales SLU, Unibail Rodamco Garbera SL, Unibail Rodamco Vallsur SL and Unibail Rodamco Levante SLU
- Administrateur et secrétaire d'Unibail-Rodamco Inversiones SLU et de Unibail-Rodamco Ocio SLU
- Administrateur et Président de Promociones Unibail Rodamco Generales SLU
- Administrateur et Président de Proyectos Inmobiliarios New Visions, S.L.U, Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U., Essential Whites, S.L.U, Promociones Inmobiliarias Gardiner, S.L.U, Unibail-Rodamco Steam, S.L.U and Proyectos Inmobiliarios Time Blue, S.L.U.
- Administrateur de Rodamco Espana B.V.

**CV**

- Titulaire d'une Maîtrise de droit et diplômé de l'École spéciale des Travaux Publics
- Il a commencé sa carrière à la Caisse des Dépôts et Consignations, puis il a occupé les fonctions de Directeur du développement international et de l'Immobilier de Habitat
- Il a rejoint Unibail en 1997 comme Vice-Président d'Espace Expansion

**Mme Catherine Pourre**

Membre du Directoire  
Directeur Général Fonctions  
Centrales d'Unibail-Rodamco SE  
Née le 2 février 1957  
Nationalité française  
Premier mandat : 26 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 15 mai 2009  
Expiration du mandat : Assemblée  
Générale 2017

Le Conseil de Surveillance du 4 mars  
2013, sur recommandation du CGNR,  
a renouvelé le mandat de Mme Catherine  
Pourre dans ses fonctions actuelles pour  
4 ans à compter du 25 avril 2013

**Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco****Société française**

- Administrateur, membre du comité d'audit et Président du comité de rémunération de Neopost S.A. (société cotée)

**Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours****Sociétés françaises**

- Président-Directeur Général de la Société de Tay Ninh (société cotée)
- Président de la SAS Doria et de la SAS Unibail Management
- Administrateur de Comexposium Holding et de Unibail-Rodamco Participations
- Administrateur, Présidente du comité d'audit et Présidente du comité des nominations et des rémunérations de Viparis Holding
- Membre du Conseil de Surveillance d'Uni-Expos
- Présidente du comité d'audit de la SCI Propexpo

**Sociétés étrangères**

- Membre du Directoire de Rodamco Europe N.V.
- Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V.
- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Administrateur de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas
- Représentant d'Unibail-Rodamco au Conseil d'Administration de Crossroads Property Investors SA
- Représentant de Rodamco Europe N.V., elle-même dirigeant de 8 filiales d'Unibail-Rodamco

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Président-Directeur Général de Viparis holding (anciennement Unibail-Rodamco Finance)
- Directeur Général délégué de la SAS Doria S.A.S. et de Groupe Exposium Holding
- Représentant permanent de Groupe Exposium Holding au Conseil de Surveillance de Salon International de l'Alimentation (SIAL) S.A. et au Conseil d'Administration de Comexposium
- Représentant de la SAS Doria au Conseil d'Administration de Viparis-Porte de Versailles, Exosima et Intermat de Paris
- Administrateur d'Européenne de Salons, de Viparis-Porte de Versailles et de Viparis-Le Palais des Congrès de Paris
- Gérant d'Espace Expansion Immobilière
- Administrateur d'Union Immobilière Internationale

**CV**

- Diplômée de l'ESSEC
- Diplômée expert-comptable et de droit de l'Université Catholique de Paris
- Elle a démarré sa carrière au sein de PricewaterhouseCoopers, dont elle a été Partner de 1989 à 1999
- Depuis 1999, elle occupait les fonctions de Directeur Exécutif de Cap Gemini Ernst & Young France
- En 2002, elle rejoint Unibail SA en qualité de Directeur Général Adjoint en charge de la Direction des Finances, des Ressources humaines, des Technologies de l'Information, du Département juridique et du Département Ingénierie Immobilière et Membre du Comité Exécutif.

**M. Peter van Rossum**

Membre du Directoire du 26 juin 2007  
au 30 juin 2012  
Né le 31 mai 1956  
Nationalité néerlandaise

**Autres fonctions de mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco****Sociétés étrangères**

- Membre du Directoire et Directeur Général de la Finance de SBM Offshore N.V.
- Dirigeant de 23 filiales de SBM offshore N.V.

**Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours****Société étrangère**

- Administrateur de Stichting Rodamco

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Membre du Directoire et Directeur Général Finance d'Unibail-Rodamco SE jusqu'au 30 juin 2012
- Président de la SAS RE FRANCE Financing

**Sociétés étrangères**

- Membre du Directoire en charge des Finances de Rodamco Europe N.V.
- Représentant de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas
- Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V., Rodamco Europe Finance B.V., Rodamco Europe Finance II B.V., Rodamco Central Europe B.V., Rodamco Austria B.V., Rodamco Czech B.V., Rodamco Russia B.V., Rodamco Hungary B.V., Rodamco Deutschland B.V., Rodamco Project I B.V., Dotterzwaan B.V., Cijferzwaan B.V., Rodamco Nederland B.V., Rodamco España B.V., Unibail-Rodamco Poland 2 B.V., Rodamco Nederland Winkels B.V., Unibail-Rodamco Poland I B.V., Unibail-Rodamco Poland 4 B.V., Unibail-Rodamco Poland 5 B.V., Crystal Warsaw Real Estate B.V., U&R Management B.V.
- Administrateur de New Tower Real Estate B.V. et de Old Tower Real Estate B.V.

**CV**

- Maîtrise en économie à l'Université d'Amsterdam
- Expertise-comptable à l'Université d'Amsterdam
- Pendant vingt-quatre ans, il a exercé différentes fonctions en finance pour Shell en Europe, au Moyen-Orient, aux États-Unis et en Asie, plus récemment comme Directeur financier régional pour les activités d'Exploration et de Production de Shell en Asie et dans le Pacifique
- Il a été Directeur financier de NAM, filiale commune néerlandaise de Shell et Exxon
- Il a rejoint Rodamco Europe NV en 2006 en qualité de Directeur financier

**M. Jaap Tonckens**

Membre du Directoire  
Directeur Général Finance  
d'Unibail-Rodamco SE  
Né le 16 juillet 1962  
Nationalité américaine et néerlandaise  
Premier mandat : 1<sup>er</sup> septembre 2009  
Expiration du mandat : Assemblée  
Générale 2017

Le Conseil de Surveillance du 4 mars  
2013, sur recommandation du CGNR,  
a renouvelé le mandat de M. Jaap  
Tonckens dans ses fonctions actuelles  
pour 4 ans à compter du 25 avril 2013.

**Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours****Sociétés françaises**

- Président de la SAS Uni-Commerces, elle-même Président de 20 filiales d'Unibail-Rodamco et gérant de 44 filiales d'Unibail-Rodamco
- Président de la SAS Immobilière Lidice, elle-même Président de 12 filiales d'Unibail-Rodamco et gérant de 19 filiales d'Unibail-Rodamco
- Président de Rodamco-France
- Président du comité de direction de Chesnay Pierre 2

**Sociétés étrangères**

- Administrateur et représentant de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas
- Représentant de Rodamco Europe N.V., elle-même dirigeant de 8 filiales d'Unibail-Rodamco,
- Représentant de Rodamco Nederland B.V., elle-même dirigeant de 1 filiale d'Unibail-Rodamco,
- Représentant de Rodamco Nederland Winkels B.V., elle-même dirigeant de 1 filiale d'Unibail-Rodamco,
- Représentant d'Unibail-Rodamco Poland 2 B.V., elle-même dirigeant de 2 filiales d'Unibail-Rodamco,
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Austria Management GmbH, Unibail-Rodamco Austria Verwaltungsgesellschaft mbH, SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, DZ-Donauzentrum Besitz- und Vermietungs-GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH, Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Česká republika, s.r.o., Centrum Praha Jih-Chodov s.r.o., CENTRUM CERNY MOST, a.s., Rodamco Pankrác, a.s., Moravská Obchodní, a.s., CENTRUM CHODOV, a.s.
- Administrateur de Rodamco Deutschland GmbH
- Administrateur (Verwaltungsrat) de Ring-Center I Bertlin KG (anciennement Kommanditgesellschaft Schliebe & Co. Geschäftszentrum Frankfurter Allee(Friedrichshain)
- Administrateur de Euro-mall Kft
- Représentant de Rodamco Czech BV au Conseil d'Administration de UNIBORC S.A.
- Administrateur de GSSM Warsaw Sp. z o.o., WSSM Warsaw Sp. z o.o., 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., Rodamco CH1 Sp. z o.o.,
- Administrateur de Rodamco Europe N.V., Rodamco España B.V., Rodamco Europe Beheer 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 2 B.V., Unibail-Rodamco Poland 4 B.V., Unibail-Rodamco Poland 5 B.V., Rodamco Project I B.V., Rodamco Nederland Winkels B.V., Unibail-Rodamco Poland I B.V., Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V. (formerly RRN Monumenten B.V.), Rodamco Nederland B.V., Crystal Warsaw Real Estate B.V., U&R Management B.V., Rodamco Europe Finance B.V., Rodamco Europe Finance II B.V.
- Administrateur et Président de Unibail Rodamco Inversiones SLU et d'Unibail Rodamco Ocio SLU.
- Administrateur et Secrétaire de Proyectos Inmobiliarios New Visions, S.L.U., Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U., Essential Whites, S.L.U., Promociones Inmobiliarias Gardiner, S.L.U., Unibail-Rodamco Steam, S.L.U., Proyectos Inmobiliarios Time Blue, S.L.U.
- Administrateur de Aupark a.s., Aupark Property Holding a.s. and Aupark Bratislava spol. s r.o.
- Administrateur 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 Management A.B., Fastighetsbolaget Grindtorp AB, Fastighetsbolaget Helsingborg Ostra A.B., Rodamco Projekt A.B., Fastighetsbolaget Helsingborg Vastra 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 Nova Lund 2 A.B., Rodamco Holding A.B., Rodamco Parkering A.B., Rodamco Invest A.B., Rodamco Fisketorget A.B., Rodamco Nacka A.B., Rodamco Täby A.B., Rodamco Nova Lund 3 A.B., Rodamco Tummlaren A.B., Rodamco Garage A.B., Anlos Fastighets AB, Rodamco Scandinavia Holding AB, Fastighetsbolaget Anlos H AB, Fastighetsbolaget Anlos L AB, Rodamco Handel AB, Fastighetsbolaget Anlos K AB, Rodareal OY,

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Gérant de Groupe BEG, Unibail-Rodamco SIF France, Unibail-Rodamco SIF Services, TC DESIGN, Sarl Foncière Immobilière
- Co-gérant de Foncière d'Investissement.

**Sociétés étrangères**

- Président et Directeur d'Unibail-Rodamco SI B.V.
- Président de Solna Torg Fastighets A.B, Trumpetsvanen Bostad AB, Rodamco Tyresö Centrum AB, Rodamco Eneby AB, Väsby Handel Fastighet AB, Tyresö Hus Fastighet AB, Väsby Hus Fastighet AB, Fastighetsbolaget Älvringen AB, Haninge Handel Fastighets AB, Fastighetsbolaget ES Örebro AB
- Administrateur et Président d'Unibail-Rodamco Parques Comerciales S.L.U., Unibail-Rodamco Garbera SL, Unibail-Rodamco Vallsur SL et Unibail-Rodamco Levante S.L.U.
- Administrateur de Promociones Unibail Rodamco Generales S.L.U.
- Gérant de Endurance Capital, U.S.A.
- Gérant de Morgan Stanley, Leverage & Acquisition Finance, New York

**CV**

- Diplômé en droit de l'Université Leiden, Pays-Bas
- Maîtrise en droit de l'Université Emory, Atlanta (USA)
- Il a démarré sa carrière au sein de Shearman & Sterling LLP à New York et à Paris
- Associé, Vice-Président et Directeur Général chez Morgan Stanley à Londres

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitrinal expire le 25 avril 2013.

## 4.2. Composition du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2012

<p><b>M. Rob ter Haar</b> Président du Conseil de Surveillance Président comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations Membre indépendant * Taux d'assiduité : 100 % (CS et CGNR) Né le 13 février 1950 Nationalité : néerlandaise Premier mandat : 25 juin 2007 Renouvellement du mandat : 27 avril 2011 Expiration du mandat : Assemblée Générale 2014 Propriétaire de 350 actions Unibail-Rodamco SE</p>	<p><b>Autres fonctions et mandats en cours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Président du Conseil de Surveillance de Parcom Capital Management BV (NL) et VvAA Groep BV (NL)</li> <li>Membre du Conseil de Surveillance de Maxeda Retail Group BV (NL), Sperwer Holding BV (NL), Spar Holding B.V.(NL), Bergschenhoek Groep B.V. (NL) et membre consultatif du Conseil d'Administration de Univar Inc. (USA)</li> </ul> <p><b>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du comité d'audit d'Unibail-Rodamco SE jusqu'au 27 avril 2011</li> <li>Membre du Conseil de Surveillance de Royal FrieslandCampina N.V (NL)</li> </ul> <p><b>CV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise en droit des sociétés et droit commercial de l'Université de Leiden University, Pays-Bas</li> <li>Anciennement Président-Directeur Général de Hagemeyer N.V.(NL) et Président-Directeur Général de De Boer Unigro N.V.(NL)</li> <li>Anciennement administrateur de the Household &amp; Personal Care division of Sara Lee/DE (NL) et gérant de Mölnlycke (Benelux).</li> </ul>
<p><b>M. François Jaclot</b> Vice-Président du Conseil de Surveillance Président du comité d'audit Membre indépendant * Taux d'assiduité : 100 % (CS et comité d'audit) Né le 1<sup>er</sup> mai 1949 Nationalité : française Premier mandat : 25 juin 2007 Renouvellement du mandat : 28 avril 2010 Expiration du mandat : Assemblée Générale 2013 Propriétaire de 335 actions Unibail-Rodamco SE</p>	<p><b>Autres fonctions et mandats en cours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur et Directeur Général d'Addax &amp; Oryx Group (AOG) (MT)</li> <li>Président du Conseil d'Administration de Financière du Bois du Roi (FR)</li> <li>Gérant de FJ Consulting (Be)</li> </ul> <p><b>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Président du Conseil d'Administration de FACEO (FR) et SEREN (FR)</li> <li>Administrateur d'Axmin (CAN) (cotée)</li> </ul> <p><b>CV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diplômé de l'ENA et de l'Institut d'Études Politiques, titulaire d'une Maîtrise de mathématiques et diplômé de l'École nationale de Statistiques et d'Administration économique (ENSAE).</li> <li>Inspecteur des Finances</li> </ul>
<p><b>M. Frans Cremers</b> Membre du Conseil de Surveillance Membre du comité d'audit Membre indépendant * Taux d'assiduité : 100 % (CS et comité d'audit) Né le 7 février 1952 Nationalité : néerlandaise Premier mandat : 25 juin 2007 Renouvellement du mandat : 28 avril 2010 Expiration du mandat : Assemblée Générale 2013 Propriétaire de 325 actions Unibail-Rodamco SE</p>	<p><b>Autres fonctions et mandats en cours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice-Président du Conseil de Surveillance de Fugro N.V. (NL) (cotée) et de NS N.V. (NL – Chemin de fer néerlandais)</li> <li>Membre du Conseil de Surveillance de Royal Vopak N.V. (NL) (cotée), de Luchthaven Schiphol N.V. (NL), Parcom Capital Management B.V. (NL) et de SBM Offshore N.V. (NL) (cotée)</li> <li>Membre du Capital Market Committee de l'AFM (Autorité des Marchés Financiers Néerlandais)</li> </ul> <p><b>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du comité chargé par la Chambre des Entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam d'enquêter sur Fortis NV (2009 à 2010)</li> </ul> <p><b>CV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Titulaire d'une Maîtrise d'économie et gestion des entreprises et d'un DESS de Financement des Entreprises, obtenus dans les deux cas auprès de l'Université Erasmus (Rotterdam – NL)</li> <li>Pendant vingt et un ans, il a été en charge pour les sociétés Royal/Dutch Shell de différentes missions financières et commerciales dans le monde entier. De 1997 jusqu'en 2004, il assumait les fonctions de Directeur financier de Shell Expro (UK)</li> <li>Directeur financier et membre du comité exécutif de VNU NV (NL) (1997 à 2004)</li> </ul>
<p><b>M. José-Luis Duran</b> Membre du Conseil de Surveillance Membre du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations Membre indépendant * Taux d'assiduité : 100 % (CS et CGNR) Né le 8 Novembre 1964 Nationalité : espagnol Premier mandat : 27 avril 2011 Expiration du mandat : Assemblée Générale 2014 Propriétaire de 350 actions Unibail-Rodamco SE</p>	<p><b>Autres fonctions et mandats en cours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Général de Devanlay S.A. (FR)</li> <li>Directeur Général et administrateur de Lacoste S.A (FR)</li> <li>Vice-Président commercial de Maus Frères International Services S.A.S. (FR)</li> <li>Président du Conseil d'Administration de GANT AB (Suède)</li> <li>Administrateur de France Telecom S.A. (FR) (cotée)</li> </ul> <p><b>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Président-Directeur Général de Carrefour S.A. (FR)</li> <li>Administrateur de HSBC Holdings (UK)</li> </ul> <p><b>CV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diplômé en gestion et économie de l'Université de Pontifica Comillas de Madrid, Espagne</li> </ul>
<p><b>Mme Mary Harris</b> Membre du Conseil de Surveillance Membre du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations Membre indépendant * Taux d'assiduité : 100 % (CS et CGNR) Née le 27 avril 1966 Nationalité : anglaise Premier mandat : 29 avril 2008 Renouvellement du mandat : 26 avril 2012 Expiration du mandat : Assemblée Générale 2015 Propriétaire de 600 actions Unibail-Rodamco SE</p>	<p><b>Autres fonctions et mandats en cours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du Conseil de Surveillance du comité d'audit et Présidente du comité des rémunérations de TNT Express N.V. (NL) (cotée)</li> <li>Administrateur non-exécutif et Présidente du comité des rémunérations, membre des comités des nominations et de la responsabilité sociale de J Sainsbury plc (UK) (cotée)</li> </ul> <p><b>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultant et partenaire auprès de McKinsey &amp; Co à Londres, Amsterdam, en Chine et en Asie du Sud-Est</li> <li>Membre du Conseil consultatif de Irdeto B.V. (NL)</li> </ul> <p><b>CV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Titulaire d'une Maîtrise de science politique, philosophie et d'économie de l'Université d'Oxford et d'une Maîtrise en administration des entreprises de la Harvard Business School</li> <li>Elle a occupé différents postes chez Pepsi Beverages, Goldman Sachs et des entreprises de private equity/capital-risque</li> </ul>
<p><b>M. Jean-Louis Laurens</b> Membre du Conseil de Surveillance Membre du comité d'audit Membre indépendant * Taux d'assiduité : 100 % (CS et comité d'audit) Né le 31 août 1954 Nationalité : française Premier mandat : 25 juin 2007 Renouvellement du mandat : 26 avril 2012 Expiration du mandat : Assemblée Générale 2015 Propriétaire de 361 actions Unibail-Rodamco SE</p>	<p><b>Autres fonctions et mandats en cours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Associé gérant chez Rothschild &amp; Cie Gestion Paris (FR)</li> </ul> <p><b>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Président-Directeur Général de AXA Investment Managers Paris (FR) et Directeur Général Délégué d'AXA Managers Group (FR)</li> <li>Administrateur de AXA France Assurance (FR)</li> <li>Président de Robeco France (FR) et Global Head of Mainstream Investments du Groupe Robeco (NL)</li> </ul> <p><b>CV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC)</li> <li>Titulaire d'un Doctorat en Économie et d'une Maîtrise de Droit</li> </ul>



**M. Yves Lyon-Caen**

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du comité de la gouvernance,  
des nominations et des rémunérations  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % (CS et CGNR)  
Né le 29 juin 1950  
Nationalité : française  
Premier mandat : 25 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 15 mai 2009  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2014  
Propriétaire de 400 actions Unibail-Rodamco SE

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Président du Conseil de Surveillance de Bénéteau SA (FR)
- Président du Conseil de Surveillance de Sucres & Denrées (FR)

**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)

**Mme Marella Moretti**

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du comité d'audit  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % (CS et comité d'audit)  
Née le 4 novembre 1965  
Nationalité : italienne  
Premier mandat : 27 avril 2011  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2014  
Propriétaire de 120 actions Unibail-Rodamco SE

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Directeur Général des finances de Fiat Finance et Services S.A. (FR)
- Président-Directeur Général et administrateur de Fiat Industrial Finance France S.A. (FR)
- Gérant et membre du comité interne de la SAS CNH Financial Services (FR)
- Administrateur de Fiat Finance and Trade Ltd (LU)

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Aucun

**CV**

- Diplômée de « Amministrazione Aziendale » Business School, Université de Turin, Italie

**M. Alec Pelmore**

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du comité d'audit  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % (CS et comité d'audit)  
Né le 14 octobre 1953  
Nationalité : anglaise  
Premier mandat : 29 avril 2008  
Renouvellement du mandat : 26 avril 2012  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2015  
Propriétaire de 500 actions Unibail-Rodamco SE

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Administrateur indépendant référent, Président du comité d'audit et membre du comité des nominations et rémunérations de Metric Property Investments plc (UK) (cotée)

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Aucun

**CV**

- Diplôme de mathématiques à l'Université de Cambridge
- Il 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

**M. Herbert Schimetschek**

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du comité d'audit  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % (CS et comité d'audit)  
Né le 5 janvier 1938  
Nationalité : autrichienne  
Premier mandat : 27 avril 2011  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2014  
Propriétaire de 350 actions Unibail-Rodamco SE

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Président-Directeur Général de Hans Dujsik Privatstiftung (AT) (fondation Trust)
- Membre du Conseil de Surveillance de YAM Invest N.V. (NL)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann AG (AT) et de Donau-Chemie AG (AT)

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Directeur Général délégué de ARION Immobilien & Development Privatstiftung (AT) (fondation Trust)
- Président-Directeur Général de Austria Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit Privatstiftung (AT) (fondation Trust), Administrateur de Austria Versicherungsverein Beteiligungs-Verwaltungs GmbH (entité liée) et de "Graben 27-28" Besitzgesellschaft mbH (entité liée)
- Administrateur exécutif de UNIQA Praterstraße Projektentwicklungs GmbH (AT)
- Président du Conseil de Surveillance du National Bank of Austria (AT) et DIE ERSTE österreichische Spar-Casse Privatstiftung (AT) (Fondation Trust)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de InnoPacking AG (AT)
- Membre du Conseil de Surveillance de SCOR SE (FR) (cotée)
- Au sein du Groupe UNIQA (AT) : Vice-Président du Conseil de Surveillance de UNIQA Versicherung A.G. (cotée), Président du Conseil de Surveillance de UNIQA Assurances SA, UNIQA Previdenza SpA, UNIQA Protezione SpA et de UNIQA Assicurazioni SpA
- Président du Conseil d'Administration de AUSTRIA Hotels Liegenschaftsbesitz AG (AT)

**M. Robert van Oord**

Président du Conseil de Surveillance et Président  
du comité de la gouvernance, des nominations  
et des rémunérations jusqu'au 26 avril 2012  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % jusqu'au terme de ses  
fonctions le 26 avril 2012 : (CS et CGNR)  
Né le 26 mars 1936  
Nationalité : néerlandaise  
Premier mandat : 25 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 15 mai 2009  
Expiration du mandat : 26 avril 2012

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Aucun

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Président du Conseil de Surveillance et Président du comité des nominations et de la gouvernance de Rodamco Europe NV (NL) (de 2001 à juin 2007)
- Administrateur et Président du comité d'audit de Nokia Corporation (FL)
- Administrateur et Président du comité d'audit de SA Umicore NV (Be)
- Administrateur et Président du comité d'audit de Fortis Bank SA/NV (Be)
- Administrateur et Président de Business Practices Oversight Committee et membre des comités des nominations et de la gouvernance ; de l'audit et de l'exécutif de Schering-Plough Corporation (USA). Administrateur principal en 2008
- Membre du Conseil de Surveillance, Président du comité d'audit et de la gouvernance et membre du comité des nominations et des rémunérations de Draka Holding N.V. (N.L.)

**CV**

- Titulaire d'une Maîtrise d'économie et gestion des entreprises de l'Université d'Amsterdam

**Mme Rachel Picard**

Membre du Conseil de Surveillance du 26 avril  
2012 au 23 juillet 2012  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % du 26 avril 2012  
au 23 juillet 2012 (CS)  
Née le 11 décembre 1966  
Nationalité : française  
Premier mandat : 26 avril 2012  
Expiration du mandat : 23 juillet 2012

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Directrice générale de Gares et Connections de la SNCF depuis 2012

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Président de Thomas Cook France (2011-2012)
- Directeur Général délégué de Thomas Cook Tour Operating & Marketing (2010-2012)
- Directrice générale de Voyages-Sncc.com (2007-2010)

**CV**

- Diplômée de HEC

\* Pour plus de détails concernant les critères d'indépendance du Conseil de Surveillance, voir la charte du Conseil de Surveillance et le rapport du Président du Conseil de Surveillance.

### 4.3. Gouvernement d'entreprise

La structure de gouvernance de la Société à Directoire et Conseil de Surveillance permet une distinction précise entre les fonctions opérationnelles, les responsabilités et les missions incombant respectivement à ces deux organes.

Pour plus de détails, se reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance.

#### 4.3.1. Conseil de Surveillance et comités du Conseil de Surveillance

Au 31 décembre 2012, le Conseil de Surveillance était composé de dix membres nommés pour un mandat de trois ans.

M. Rob ter Haar préside le Conseil depuis le 26 avril 2012 et M. François Jaclot en est le Vice-Président. La composition du Conseil traduit un fort engagement en matière d'indépendance, de diversité et d'expertise de ses membres.

Le rôle, les responsabilités et les différentes missions du Conseil de Surveillance sont décrits au chapitre IV des Statuts de la Société et, de manière plus précise, dans la charte du Conseil de Surveillance <sup>(11)</sup>.

Le Conseil de Surveillance est doté de deux comités : le comité d'audit et le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR). Chacun de ces comités exerce ses fonctions en vertu d'une charte <sup>(12)</sup> qui en décrit le rôle, les responsabilités, l'organisation et le fonctionnement. Les comités, font des recommandations et conseillent le Conseil de Surveillance qui reste responsable en dernier ressort de toutes les décisions et mesures prises sur recommandation des comités.

#### Comité d'audit

Ce comité, présidé par M. François Jaclot, est composé de six membres, tous indépendants au sens de la Charte du Conseil de Surveillance et qui ont de solides compétences en matières financières et comptables.

Le comité d'audit examine en particulier les éléments comptables et financiers traduisant la performance financière de la Société (comptes annuels et semestriels), ses besoins de financement, son audit interne et la gestion des risques liés au passif et à l'Actif Net Réévalué. Il évalue et vérifie les informations financières diffusées au public. Il veille, en outre, à la pertinence et à l'efficacité des principes comptables et financiers du Groupe, de sa politique fiscale, de son financement, de l'audit interne, de la gestion des risques et des procédures de contrôle.

Le comité peut procéder à des analyses spécifiques, de sa propre initiative ou à la demande du Conseil de Surveillance. Outre les contacts réguliers que le comité a avec le Directoire et ses Commissaires aux Comptes, il peut librement s'entretenir avec des spécialistes dans des domaines particuliers (les Directeurs comptables, financiers et de l'audit, par exemple) en dehors de la présence des membres du Directoire. Enfin, le comité a accès aux travaux d'évaluation effectués par les évaluateurs indépendants.

#### Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR)

Le CGNR, présidé par M. Rob ter Haar, est composé de quatre membres indépendants au sens de la charte du Conseil de Surveillance.

Le CGNR est chargé d'examiner et de conseiller le Conseil de Surveillance sur : (a) le profil et les critères de sélection des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, (b) la gestion des ressources humaines de la Société et les politiques de rémunération, (c) les rémunérations annuelles (partie fixe, programmes d'intéressement à court et à long terme et autres avantages) du Directoire, (d) le périmètre, la composition et le fonctionnement du Directoire et du Conseil de Surveillance, (e) l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, (f) la nomination ou le renouvellement du mandat des membres du Directoire et/ou du Conseil de Surveillance, (g) les règles et pratiques de gouvernance d'entreprise du Groupe.

<sup>(11)</sup> Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

<sup>(12)</sup> Cf. n° 12.

#### 4.3.2. Directoire

Le Directoire, instance collégiale décisionnaire de la Société supervisée par le Conseil de Surveillance, est présidé par M. Guillaume Poitrinal. Il est composé au 31 décembre 2012 de quatre membres nommés par le Conseil de Surveillance pour un mandat de quatre ans.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitrinal prendra fin. Conformément au plan de succession soumis par M. Guillaume Poitrinal, le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a nommé M. Christophe Cuvillier, actuel membre du Directoire et Directeur Général Opérations depuis juin 2011, à la présidence du Directoire à compter du 25 avril 2013.

Sur proposition de M. Christophe Cuvillier, le Conseil de Surveillance lors de la même séance a décidé :

- de renouveler les mandats de membres du Directoire de Mme Catherine Pourre, Directeur Général Fonctions Centrales, et de M. Jaap Tonckens, Directeur Général Finance, fonctions qu'ils occupent actuellement au sein du Directoire ;
- de nommer membres du Directoire, M. Jean-Marie Tritant en tant que Directeur Général Opérations, M. Olivier Bossard en tant que Directeur Général Développement et M. Fabrice Mouchel en tant que Directeur Général Adjoint Finance.

M. Jean-Marie Tritant a rejoint le Groupe en 1997 et a occupé différentes fonctions notamment Directeur des Investissements, Directeur Général du pôle Bureaux, Directeur Général Centres Commerciaux France (2007), avant de devenir Directeur Général Centres Commerciaux et Bureaux France (2012). M. Jean-Marie Tritant est diplômé de l'ESC Dijon.

M. Olivier Bossard a rejoint le Groupe en 1998 en tant que Gérant de portefeuille, et a occupé successivement les postes de Directeur de l'Asset Management (2003), de Vice-Président Exécutif en charge du développement et de la stratégie (2006) et de Directeur Général du pôle Bureaux (2007). Il devient Directeur Général Groupe en charge du Développement en 2010. M. Olivier Bossard est architecte, diplômé de l'École des Beaux-Arts et de Sciences Po Paris.

M. Fabrice Mouchel a rejoint le Groupe en 2001 en tant que Directeur du Développement Corporate, avant de devenir Directeur Ressources Financières et Relations Investisseurs (2002) puis Directeur Général Adjoint Finance (2007). M. Fabrice Mouchel est diplômé d'HEC et titulaire d'une Maîtrise en droit.

Ces renouvellements et nominations prendront effet à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du Groupe du 25 avril 2013, pour une durée de 4 ans, et sous réserve de l'approbation de l'Autorité des Marchés Financiers néerlandaise (AFM).

Au 25 avril 2013, le Directoire d'Unibail-Rodamco S.E. sera donc composé de 6 membres. Présidé par M. Christophe Cuvillier, il comprendra 5 autres membres (par ordre alphabétique) :

- M. Olivier Bossard, Directeur Général Développement ;
- M. Fabrice Mouchel, Directeur Général Adjoint Finance ;
- Mme Catherine Pourre, Directeur Général Fonctions Centrales ;
- M. Jaap Tonckens, Directeur Général Finance ;
- M. Jean-Marie Tritant, Directeur Général Opérations.

Les membres du Directoire sont collectivement responsables de la direction au quotidien 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. Sur la base des délégations consenties, les membres du Directoire se répartissent entre eux la responsabilité dans les différents domaines opérationnels. En outre, le Directoire supervise activement le programme d'audit interne de la Société.

Conformément au Code Afep-Medef, le Conseil de Surveillance effectue une évaluation du fonctionnement du Directoire tous les ans (effectuée pendant les mois de Novembre et décembre 2012 au titre de 2012). Pour plus de détails, se reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance.

#### 4.3.3. Adhésion au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

Dans le cadre de l'article L. 225-68 du Code de Commerce, Unibail-Rodamco SE souscrit et applique le Code Afep-Medef, et a adopté ce code comme référence pour les questions de gouvernement d'entreprise.

À la date de dépôt du présent document et depuis 2008, le Groupe souscrit à tous les principes du code et applique l'ensemble des recommandations Afep-Medef, y compris celles sur la rémunération des dirigeants établies pour les entreprises françaises cotées dont le contenu a été confirmé et complété par une recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers, à la seule exception de la recommandation

relative à la périodicité de révision à échéance longue de la rémunération fixe du Président du Directoire, cette rémunération faisant l'objet depuis 2011 d'une révision annuelle sur la base de l'augmentation à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier de l'année précédente. Après avis du CGNR et sur la base de la mise à jour par le cabinet Towers Watson de l'étude comparative de la rémunération des membres du Directoire (« Étude comparative »), avec les pratiques d'un panel de sociétés du CAC 40, AEX 25 et des grandes entreprises de l'immobilier en Europe, le Conseil de Surveillance du 7 mars 2011 après avoir pris en compte que la rémunération du Président du Directoire se situait significativement en dessous du niveau moyen des rémunérations du panel, a décidé de réviser annuellement la rémunération du Président du Directoire sur la base de l'augmentation à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier de l'année. Cette méthode est considérée comme étant une meilleure pratique de bonne gouvernance à long terme et conforme à l'esprit du code Afep-Medef, bien qu'elle soit en déviance au regard de l'article 20.2.1 de la recommandation Afep-Medef. Pour autant, compte tenu du départ de M. Guillaume Poitral du Groupe à l'expiration de son mandat de Président du Directoire prévue à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, sa rémunération fixe pour 2013 n'a pas été révisée et se maintient à l'identique comme en 2012, laquelle sera *pro rata temporis* en 2013.

L'application des recommandations du code Afep-Medef et leur évaluation sont suivies par le CGNR et le Conseil de Surveillance en étroite collaboration avec le Directoire. Pour plus de détails, se reporter au rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 259).

#### 4.3.4. Programme de conformité et Code d'éthique du Groupe Unibail-Rodamco

Pour respecter les normes les plus exigeantes de gouvernance, le Groupe a établi dès 2008 un programme de conformité (« Compliance Book ») comportant notamment un Code d'éthique et les règles en matière de détention d'informations privilégiées. Ce *Compliance Book* s'applique à tous les collaborateurs du Groupe et à ses dirigeants dans toutes les régions où le Groupe opère.

Le Code d'éthique <sup>(13)</sup> énonce les valeurs et principes fondamentaux gouvernant la Société et donne aux salariés les règles et les lignes directrices sur la conduite à adopter dans leur environnement professionnel, en matière :

- de respect de la personne, de son travail et de non-discrimination ;
- de respect des lois et des règlements ;
- de loyauté, d'intégrité et de gestion des conflits d'intérêts ;

- de conduite éthique des affaires et de non-corrupcion ;
- d'information confidentielle ;
- des opérations sur titres Unibail-Rodamco SE, y compris des règles sur la détention d'informations privilégiées ;
- d'utilisation des biens et services d'Unibail-Rodamco SE ;
- de respect des délégations de pouvoir et de signature.

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 et valeurs du Code d'éthique.

Le Directoire et le GNRC prennent connaissance annuellement du rapport d'activité (« Compliance Report ») établi par le Directeur de la conformité dans lequel figurent notamment les éventuels incidents en matière d'éthique. Dans ce cadre, le Groupe s'attache à appliquer les standards les plus rigoureux en la matière et peut être amené à prononcer des sanctions selon la gravité des incidents et en conformité avec la législation applicable.

Les règles régissant la détention d'informations privilégiées prévoient des procédures à respecter en matière d'opérations sur les titres de la Société (ou autres instruments financiers liés à ces titres) ou sur les actions ou instruments financiers dérivés de ses filiales cotées. S'appliquent en outre des règles interdisant les opérations sur les titres durant les « fenêtres négatives » [de trente jours précédant la publication des comptes semestriels et annuels].

Les collaborateurs du Groupe sont tous tenus de communiquer à la Société les détails des mandats sociaux qu'ils exercent (administrateur par exemple) et doivent s'abstenir d'occuper un poste, une fonction ou de détenir un intérêt financier au sein de toute société concurrente, cliente, fournisseur ou partenaire du Groupe. Ils doivent alerter la Société sur tout conflit d'intérêts, même potentiel, en raison d'intérêt personnel direct ou indirect.

En outre, en tant que signataire du Pacte mondial des Nations unies « Global Compact », le Groupe s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales à l'égard des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption.

#### 4.4. Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance

##### 4.4.1. Politique de rémunération des membres du Directoire

Le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR), s'est réuni six fois en 2012. Ce comité est expressément chargé par le Conseil de Surveillance

<sup>(13)</sup> Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

d'examiner les conditions définissant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'en établir un rapport. Le comité est également en charge d'établir, pour chaque membre du Directoire, des propositions de rémunération comprenant une partie fixe et un incentive à court terme (*short term incentive* – STI) basée sur la performance, réalisée au cours de l'exercice précédent, ainsi qu'un incentive à long terme (*long term incentive* – LTI) sous la forme d'attribution d'Options de Performance et depuis 2012, sous la forme d'Actions de Performance, toutes soumises à conditions de performance, et d'autres avantages tels que régime de retraite, voiture de fonction, assurances etc. Les Options de Performance et les Actions de Performance attribuées globalement aux membres du Directoire en 2012 représentent 23,65 % de l'allocation totale des Options de Performance et Actions de Performance consenties en 2012. Ces propositions sont examinées de manière totalement indépendante par le Conseil de Surveillance. Chacune fait l'objet de délibérations et d'un vote.

En 2007, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations a déterminé la politique de rémunération des membres du Directoire, avec le concours de Towers Watson (anciennement Towers Perrin), un cabinet conseil indépendant. Cette politique couvre la totalité de la rémunération des membres du Directoire, en établissant une étude comparative avec les pratiques des entreprises du CAC 40, AEX25 et des grandes entreprises de l'immobilier en Europe, et les meilleures politiques de gouvernance en matière de rémunération. Les critères de performance ont été précisément fixés ou renforcés pour la détermination de l'incentive court terme (STI) et pour l'exercice des Options de Performance et Actions de Performance (LTI). Cette politique fixe également les plafonds pour les incentives court terme et long terme (STI et LTI) proportionnellement à la rémunération fixe, afin d'assurer le caractère raisonnable de la rémunération totale conformément aux recommandations du Code Afep-Medef. Le Conseil de Surveillance a approuvé cette politique.

Fin 2009, à la demande du Conseil de Surveillance et du CGNR, le cabinet Towers Watson a réalisé une étude comparative de la rémunération des membres du Directoire [« Étude comparative »], avec les pratiques d'un panel de sociétés du CAC 40, AEX 25 et des grandes entreprises de l'immobilier en Europe. Cette étude comparative a révélé que le montant brut annuel de la rémunération et des Options de Performance (*long term incentive*) versé aux membres du

Directoire se situait en dessous de la moyenne du panel. Il en était de même pour les contributions de retraites qui étaient très en dessous comparativement aux autres sociétés du CAC 40.

Après avoir noté que les rémunérations fixes pour tous les membres du Directoire n'avaient pas été révisées depuis deux ans et demi, le Conseil de Surveillance du 9 mars 2010, sur recommandation du CGNR, a réajusté, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, la rémunération fixe de tous les membres du Directoire. Après avis du CGNR et sur la base de la mise à jour par le cabinet Towers Watson de l'étude comparative susvisée, le Conseil de Surveillance du 7 mars 2011 a décidé avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2011, le versement d'un montant complémentaire à vocation de retraite pour chaque membre du Directoire en fonction, sous la condition qu'il investisse ce montant (net de tous impôts et charges sociales) dans un plan de retraite pour toute la période au cours de laquelle il demeure mandataire social au sein du Groupe.

Au cours de la même réunion, le Conseil de Surveillance, après avoir pris en compte que la rémunération du Président du Directoire se situait significativement en dessous du niveau moyen des rémunérations du panel, a décidé de réviser annuellement la rémunération du Président du Directoire sur la base de l'augmentation à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier de l'année. Cette méthode est considérée comme étant une meilleure pratique de bonne gouvernance à long terme et conforme à l'esprit du code Afep-Medef, bien qu'elle soit en déviation au regard d'une recommandation Afep-Medef.

Aux fins de diversifier les incentives long terme, le Conseil de Surveillance du 5 mars 2012 a décidé, sur recommandation du CGNR, d'introduire un nouveau Plan d'intéressement à long terme sous la forme d'Actions de Performance.

Le 4 mars 2013, sur la base de la mise à jour réalisée par le cabinet Towers Watson sur l'étude comparative de la rémunération des membres du Directoire et après examen des résultats de la Société pour l'année 2012 et des performances individuelles de tous les membres du Directoire en 2012, le CGNR a prononcé ses recommandations au Conseil de Surveillance sur les éléments de la rémunération pour le Président et tous les membres du Directoire.

Les détails complets sur les rémunérations des membres du Directoire figurent dans les pages suivantes.

## a) Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) des membres du Directoire

## Rémunération, Options de Performance et Actions de Performance (avant impôts et cotisations sociales) attribuées aux membres du Directoire, dues au titre des exercices considérés (Tableau n° 1 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

	G. Poitral <sup>(1)</sup> Président du Directoire (depuis le 26 juin 2007)					C. Cuvillier <sup>(2)</sup> Directeur Général Opérations (depuis le 1 <sup>er</sup> juin 2011)					M. Dessolain <sup>(3)</sup> Directeur Général Stratégie (du 26 juin 2007 au 15 octobre 2012)				
	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012
Rémunération fixe	700 000 €	700 000 €	800 000 €	821 600 €	850 438 €	na	na	na	396 894 €	620 000 €	400 000 €	400 000 €	440 000 €	440 000 €	345 942 €
Incentive court terme (STI)*	344 595 €	320 068 €	1 021 514 €	642 331 €	893 980 €	na	na	na	306 499 €	516 053 €	210 000 €	170 621 €	317 141 €	223 636 €	229 438 €
Cotisation de retraite	77 384 €	73 415 €	73 456 €	203 849 €	203 542 €	na	na	na	32 083 €	55 000 €	50 679 €	47 842 €	47 532 €	119 691 €	118 434 €
Autres avantages	16 578 €	16 729 €	21 771 €	29 040 €	29 563 €	na	na	na	18 323 €	21 011 €	12 929 €	15 025 €	19 070 €	25 589 €	24 537 €
Jetons de présence						na	na	na							
<b>Rémunération au titre de l'année</b>	<b>1 138 557 €</b>	<b>1 110 212 €</b>	<b>1 916 741 €</b>	<b>1 696 820 €</b>	<b>1 977 523 €</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>753 800 €</b>	<b>1 212 064 €</b>	<b>673 608 €</b>	<b>633 488 €</b>	<b>823 743 €</b>	<b>808 915 €</b>	<b>718 351 €</b>
Variation année N vs N-1 en %		- 2,5 %	72,6 %	- 11,5 %	16,5 %	na	na	na	na	60,8 %	- 6,0 %	30,0 %	- 1,8 %	- 11,2 %	
<b>Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4)**</b>	<b>415 000 €</b>	<b>221 000 €</b>	<b>318 500 €</b>	<b>385 550 €</b>	<b>293 675 €</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>197 600 €</b>	<b>205 573 €</b>	<b>207 600 €</b>	<b>110 500 €</b>	<b>159 250 €</b>	<b>182 260 €</b>	<b>140 964 €</b>
Variation année N vs N-1 en %		- 46,7 %	44,1 %	21,1 %	- 23,8 %	na	na	na	na	4,0 %	- 46,8 %	44,1 %	14,4 %	- 22,7 %	
<b>Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6)**</b>	<b>Na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>142 335 €</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>99 660 €</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>68 341 €</b>
<b>Total</b>	<b>1 553 557 €</b>	<b>1 331 212 €</b>	<b>2 235 241 €</b>	<b>2 082 370 €</b>	<b>2 413 533 €</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>951 400 €</b>	<b>1 517 297 €</b>	<b>881 208 €</b>	<b>743 988 €</b>	<b>982 993 €</b>	<b>991 175 €</b>	<b>927 656 €</b>
Variation année N vs N-1 en %		-14,3 %	67,9 %	-6,8 %	15,9 %	na	na	na	na	59,5 %	- 15,6 %	32,1 %	0,8 %	- 6,4 %	

\* *Incentive Court Terme* indiquée dans la colonne « année N » est l'*Incentive Court Terme* due au titre de l'année N et payée en février/mars de l'année N + 1.

\*\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performance et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(2)</sup> M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> M. Michel Dessolain a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 15 octobre 2012.

	C. Pourre <sup>(1)</sup> Directeur Général Fonctions Centrales (depuis le 26 juin 2007)					P. van Rossum <sup>(2)</sup> Directeur Général Finance (du 26 juin 2007 au 30 juin 2012)					J. Tonckens <sup>(1)</sup> Directeur Général Finance (depuis le 1 <sup>er</sup> septembre 2009)				
	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012 <sup>(3)</sup>	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012
Rémunération fixe	400 000 €	400 000 €	440 000 €	440 000 €	440 000 €	400 000 €	400 000 €	440 000 €	440 000 €	220 000 €	na	172 937 €	440 000 €	440 000 €	440 000 €
Incentive court terme (STI) *	190 000 €	180 621 €	317 141 €	223 636 €	291 820 €	190 000 €	185 621 €	317 141 €	223 636 €	100 000 €	na	101 874 €	327 141 €	273 636 €	381 820 €
Cotisation de retraite	51 366 €	48 031 €	47 541 €	112 263 €	111 284 €	68 131 €	66 863 €	70 580 €	135 647 €	149 589 €	na	14 688 €	43 809 €	108 782 €	108 206 €
Autres avantages	12 845 €	13 060 €	17 065 €	23 583 €	24 106 €	15 001 €	15 060 €	17 505 €	22 950 €	12 950 €	na	630 €	7 633 €	18 129 €	18 652 €
<b>Rémunération au titre de l'année</b>	<b>654 211 €</b>	<b>641 712 €</b>	<b>821 747 €</b>	<b>799 482 €</b>	<b>867 210 €</b>	<b>673 132 €</b>	<b>667 544 €</b>	<b>845 226 €</b>	<b>822 233 €</b>	<b>482 538 €</b>	<b>na</b>	<b>290 129 €</b>	<b>818 583 €</b>	<b>840 546 €</b>	<b>948 678 €</b>
Variation année N vs N-1 en %		-1,9 %	28,1 %	-2,7 %	8,5 %		-0,8 %	26,6 %	-2,7 %	-41,3 %	na	na	na	2,7 %	12,9 %
<b>Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) **</b>	<b>207 600 €</b>	<b>110 500 €</b>	<b>159 250 €</b>	<b>182 260 €</b>	<b>140 964 €</b>	<b>207 600 €</b>	<b>110 500 €</b>	<b>159 250 €</b>	<b>182 260 €</b>	<b>0 €</b>	<b>na</b>	<b>0 €</b>	<b>254 800 €</b>	<b>182 260 €</b>	<b>176 205 €</b>
Variation année N vs N-1 en %		-46,8 %	44,1 %	14,4 %	-22,7 %		-46,8 %	44,1 %	14,4 %		na	na	na	-28,5 %	-3,3 %
<b>Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) **</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>68 341 €</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>0 €</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>85 401 €</b>
<b>Total</b>	<b>861 811 €</b>	<b>752 212 €</b>	<b>980 997 €</b>	<b>981 742 €</b>	<b>1 076 515 €</b>	<b>880 732 €</b>	<b>778 044 €</b>	<b>1 004 476 €</b>	<b>1 004 493 €</b>	<b>482 538 €</b>	<b>na</b>	<b>290 129 €</b>	<b>1 073 383 €</b>	<b>1 022 806 €</b>	<b>1 210 284 €</b>
Variation année N vs N-1 en %		-12,7 %	30,4 %	0,1 %	9,7 %		-11,7 %	29,1 %	0,0 %	-51,9 %	na	na	na	-4,7 %	18,3 %

\* Incentive Court Terme indiquée dans la colonne « année N » est l'Incentive Court Terme due au titre de l'année N et payée en février/mars de l'année N + 1.

\*\* La valeur correspond à la valeur des options, Actions de Performance et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> Mme Catherine Pourre et Mr Jaap Tonckens ont été renouvelés dans leurs fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

<sup>(2)</sup> M. Peter van Rossum a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 30 juin 2012.

<sup>(3)</sup> Toutes les Options de Performance et Actions de Performance attribuées en 2012 à M. Peter van Rossum ont été annulées à la date de sa démission le 30 juin 2012.

## Rémunération du Président du Directoire

Comme indiqué dans le rapport annuel de la Société en 2011, le Conseil de Surveillance du 5 mars 2012, sur recommandation du CGNR, a décidé de porter le montant de la rémunération annuelle fixe brute du Président à 850 438 euros, avec prise d'effet au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Ce montant s'entend avant impôts et prélèvement de sécurité sociale. Cela représente une augmentation de 3,51 % de sa rémunération fixe par rapport à 2011, en ligne avec l'augmentation moyenne des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2012, à périmètre constant.

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur proposition du Président du Directoire et sur recommandation du CGNR, a maintenu la même rémunération fixe pour le Président du Directoire en 2013 comme en 2012, laquelle sera *pro rata temporis* en 2013 compte tenu de l'expiration de son mandat en cours au 25 avril 2013. En conséquence, la rémunération

fixe brute du Président du Directoire a été maintenue à 850 438 euros au titre de l'année 2013. Ce montant s'entend avant impôt et prélèvement de sécurité sociale.

Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, l'incentive court terme (STI) du Président du Directoire dû au titre de l'exercice financier 2012 est fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs au cours de l'exercice 2012. Il est calculé au moyen d'une formule, qui n'a pas été modifiée depuis 2007 et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants :

- le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action au-delà de l'inflation ; et
- la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel viennent s'ajouter les dividendes versés au cours de la même période.

Le montant de l'incentive court terme (STI) du Président du Directoire est plafonné à 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

Par application de cette formule pour l'exercice 2012, l'incentive court terme (STI) du Président du Directoire ressort à 893 980 €. Cela représente une augmentation de 39,2 % qui est due essentiellement aux très bons résultats du Groupe en 2012 par rapport à l'an dernier, aussi bien au niveau du résultat récurrent par action que de l'actif net réévalué. L'incentive court terme (STI) se maintient à un niveau plus faible comparativement à 2010, année qui a été très forte après 2009, impacté par la crise. Pour l'exercice financier 2013, le mandat du Président du Directoire prenant fin au 25 avril 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a maintenu le même Incentive court terme qu'en 2012, calculé *pro rata temporis* et arrondi à 300 000 €.

Le Président du Directoire bénéficie d'une contribution de retraite de 203 542 euros pour 2012. Il ne bénéficie d'aucune retraite à prestation définie (retraite chapeau article 39).

Globalement, après prise en compte de son *Incentive Long Term*, la rémunération totale du Président du Directoire pour 2012 augmente de 15,9 % par rapport à 2011, principalement due à l'augmentation de la part variable, liée aux très bons résultats du Groupe en 2012. Il est rappelé qu'en 2011, la rémunération du Président du Directoire avait baissé de 6,8 %.

Le Président du Directoire bénéficie d'une voiture de société, d'une assurance complémentaire mutuelle groupe, ainsi que d'une assurance chômage (type GSC). Il ne bénéficie ni de l'intéressement, ni de la participation mais il peut souscrire au Plan Épargne Entreprise (sans l'abondement offert aux salariés). Le Président du Directoire ne percevra aucune indemnité d'aucune sorte à son départ de la société le 25 avril 2013. Il ne conservera ni secrétariat, ni chauffeur, ni bureau.

En outre, conformément aux recommandations Afep-Medef, le Président du Directoire ne bénéficie pas d'un contrat de travail au sein du Groupe.

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, ayant nommé M. Christophe Cuvillier aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013, après avoir pris connaissance de la mise à jour de l'Étude Comparative de la rémunération des membres du Directoire avec les pratiques des sociétés du CAC40 et de celles d'un panel de sociétés du CAC40 à capitalisation équivalente à Février 2013, a également fixé sa rémunération fixe annuelle au titre de ses nouvelles fonctions à 820 000 €, laquelle sera appliquée *pro rata temporis* en 2013. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale. Ce montant se situe dans le quantile le plus faible comparativement aux sociétés du

CAC40 tout comme au regard du panel des sociétés du CAC40 à capitalisation boursière semblable.

La politique de rémunération pour 2013 du Président du Directoire demeure inchangée au regard de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007 notamment au titre de l'incentive court terme qui sera déterminée selon les mêmes formules et conditions rappelées ci-dessus.

Conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 et des recommandations de l'Afep-Medef de novembre 2008 sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages 237 et 238 présentent :

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2008 à 2012, incluant l'incentive court terme (STI) dû au titre de l'exercice N et versée durant l'année N+1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau 1) ; et
- la rémunération brute versée en 2011 et 2012 respectivement, incluant dans l'année N l'incentive court terme (STI) qui a été versé durant l'année N, mais qui était dû au titre de l'année précédente (Tableau 2).

#### Rémunération des autres membres du Directoire

Comme indiqué dans le Rapport annuel de 2011, le Conseil de Surveillance du 5 mars 2012, sur recommandation du CGNR, a maintenu la même rémunération annuelle fixe brute pour les autres membres du Directoire tant en 2012 qu'en 2011. Ainsi, la rémunération annuelle fixe brute pour les autres membres du Directoire en fonction à cette date est maintenue à 440 000 euros au titre de 2012 (inchangée depuis 2010) et la rémunération annuelle fixe brute de M. Christophe Cuvillier, entré au Directoire le 1<sup>er</sup> juin 2011, est maintenue à 620 000 euros au titre de 2012, laquelle a été appliquée *pro rata temporis* en 2011.

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé d'augmenter à 550 000 € la rémunération annuelle fixe de M. Jaap Tonckens, Directeur Général de la Finance, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2013, soit une augmentation de 25 % considérant que son périmètre de responsabilités comprend à la fois la Finance et l'Investissement depuis la démission au 30 juin 2012 de M. Peter van Rossum de ses fonctions au sein du Directoire ; et la rémunération annuelle fixe de Mme Catherine Pourre, Directeur Général des Fonctions Centrales, a été augmentée à 465 000 €, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2013, soit une augmentation de 5,7 % considérant que son périmètre de responsabilités s'est étendu, depuis le 30 juin 2012, aux Affaires Juridiques qui se sont ajoutées à ses précédentes responsabilités.



Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, l'incentive court terme (STI) des autres membres du Directoire dû au titre de l'exercice 2012 est déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs :

- (i) Objectifs quantitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, (plafonnés à 60 % pour M. Cuvillier) et calculés selon une formule qui prend en considération deux principaux indicateurs de performance :
- le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action, au-delà de l'inflation ;
  - la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel viennent s'ajouter les dividendes versés au cours de la même période.
- (ii) Objectifs qualitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe (plafonnés à 60 % pour M. Cuvillier), qui sont définis par le CGNR (sur la base des propositions reçues du Président du Directoire), discutés avec chaque membre du Directoire, approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance, et acceptés par chaque membre du Directoire au début de chaque année civile.

Conformément à cette politique, le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 a fixé l'incentive court terme (STI) des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2012, aux montants indiqués dans le tableau 1 (pages 237 et 238), sur la base des propositions du CGNR et du Président du Directoire. Cela représente une variation de -55,3 % à +68,3 % due essentiellement par un changement de périmètre de responsabilités lié aux changements dans la composition du Directoire suite aux démissions de M. Peter van Rossum au 30 Juin 2012 et de M. Michel Dessolain au 15 octobre 2012 ainsi qu'à la nomination de M. Christophe Cuvillier en juin 2011.

Les membres du Directoire ont une voiture de société et bénéficient de l'assurance complémentaire mutuelle Groupe ainsi que d'une assurance chômage (type GSC pour les membres français). Les membres du Directoire bénéficient, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, d'un plan de retraite complémentaire à cotisations définies exclusivement.

Les membres du Directoire ne bénéficient ni de l'intéressement, ni de la participation mais ils peuvent souscrire au Plan Épargne Entreprise (sans l'abondement offert aux salariés). Ils ne bénéficient par ailleurs d'aucune indemnité de départ contractuelle ni d'aucune clause contractuelle d'indemnisation au titre d'une clause de non-concurrence.

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un contrat de travail au sein du Groupe. Les membres du Directoire nouvellement nommés renonceront à leur contrat de travail à compter de leur entrée en fonction.

Globalement, après prise en compte de leurs incentives long terme, les rémunérations totales des autres membres du Directoire pour 2012 ont évolué de -51,9 % à +59,5 % par rapport à 2011, suite aux démissions de M. Peter van Rossum au 30 juin 2012 et de M. Michel Dessolain au 15 octobre 2012 ainsi qu'à la nomination de M. Christophe Cuvillier en juin 2011.

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a nommé, avec effet au 25 avril 2013 et sous réserve de l'approbation préalable de l'Autorité des Marchés Financiers Néerlandaise (Autoriteit Financiële Markten), M. Jean-Marie Tritant aux fonctions de Membre du Directoire en remplacement de M. Christophe Cuvillier en tant que Directeur Général Opérations ; M. Olivier Bossard en tant que Membre du Directoire et Directeur Général Développement et M. Fabrice Mouchel en tant que Membre du Directoire et Directeur Général Adjoint Finance. Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a également fixé la rémunération fixe annuelle des nouveaux membres du Directoire à 450 000 € pour M. Jean-Marie Tritant, à 400 000 € pour M. Olivier Bossard et à 320 000 € pour M. Fabrice Mouchel, lesquelles seront reversées *pro rata temporis* en 2013. Pour chacun, le montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.

La politique de rémunération pour 2013 des autres membres du Directoire, inclus M. Jean-Marie Tritant, M. Olivier Bossard et M. Fabrice Mouchel à compter du 25 avril 2013 demeure inchangée au regard de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007 notamment au titre de l'incentive court terme qui sera déterminée selon les mêmes formules et conditions rappelées ci-dessus.

Conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 et des recommandations de l'Afep-Medef de novembre 2008 sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages 237 et 241 présentent :

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2008 à 2012, incluant l'incentive court terme (STI) dû au titre de l'exercice N et versée durant l'année N+1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau 1) ; et
- la rémunération brute versée en 2011 et 2012 respectivement, incluant dans l'année N l'incentive court terme (STI) qui a été versé durant l'année N, mais qui était dû au titre de l'année précédente (Tableau 2).

**Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) pour chaque membre du Directoire  
(Tableau n° 2 – Recommandations AMF/Afep-Medef)**

M. Guillaume Poitralin <sup>(1)</sup> Président du Directoire	Année fiscale 2011		Année fiscale 2012	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	821 600 €	821 600 €	850 438 €	850 438 €
Incentive court terme (STI)	642 331 €	1 021 514 €	893 980 €	642 331 €
Cotisation de retraite	203 849 €	203 849 €	203 542 €	203 542 €
Autres avantages	29 040 €	29 040 €	29 563 €	29 563 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>1 696 820 €</b>	<b>2 076 003 €</b>	<b>1 977 523 €</b>	<b>1 725 874 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	385 550 €	385 550 €	293 675 €	293 675 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	na	na	142 335 €	142 335 €
<b>Total rémunération directe + LTI</b>	<b>2 082 370 €</b>	<b>2 461 553 €</b>	<b>2 413 553 €</b>	<b>2 161 884 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performances et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitralin prendra fin le 25 avril 2013.

M. Christophe Cuvillier <sup>(1)</sup> Directeur Général Opérations (depuis le 1 <sup>er</sup> juin 2011)	Année fiscale 2011		Année fiscale 2012	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	396 894 €	396 894 €	620 000 €	620 000 €
Incentive court terme (STI)	306 499 €	0 €	516 053 €	306 499 €
Cotisation de retraite	32 083 €	32 083 €	55 000 €	55 000 €
Autres avantages	18 323 €	18 323 €	21 011 €	21 011 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>753 800 €</b>	<b>447 301 €</b>	<b>1 212 064 €</b>	<b>1 002 510 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	197 600 €	197 600 €	205 573 €	205 573 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	na	na	99 660 €	99 660 €
<b>Total rémunération directe + LTI</b>	<b>951 400 €</b>	<b>644 901 €</b>	<b>1 517 297 €</b>	<b>1 307 743 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performances et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

M. Michel Dessolain <sup>(1)</sup> Directeur Général Stratégie (du 26 juin 2007 au 15 octobre 2012)	Année fiscale 2011		Année fiscale 2012	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	345 942 €	345 942 €
Incentive court terme (STI)	223 636 €	317 141 €	229 438 €	223 636 €
Cotisation de retraite	119 691 €	119 691 €	118 434 €	118 434 €
Autres avantages	25 589 €	25 589 €	24 537 €	24 537 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>808 915 €</b>	<b>902 420 €</b>	<b>718 351 €</b>	<b>712 549 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	182 260 €	182 260 €	140 964 €	140 964 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	na	na	68 341 €	68 341 €
<b>Total rémunération directe + LTI</b>	<b>991 175 €</b>	<b>1 084 680 €</b>	<b>927 656 €</b>	<b>921 854 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performances et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> M. Michel Dessolain a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 15 octobre 2012.

Mme Catherine Pourre <sup>(1)</sup> Directeur Général Fonctions Centrales (depuis le 26 juin 2007)	Année fiscale 2011		Année fiscale 2012	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	440 000 €	440 000 €
Incentive court terme (STI)	223 636 €	317 141 €	291 820 €	223 636 €
Cotisation de retraite	112 263 €	112 263 €	111 284 €	111 284 €
Autres avantages	23 583 €	23 583 €	24 106 €	24 106 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>799 482 €</b>	<b>892 987 €</b>	<b>867 210 €</b>	<b>799 026 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	182 260 €	182 260 €	140 964 €	140 964 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	na	na	68 341 €	68 341 €
<b>Total rémunération directe + LTI</b>	<b>981 742 €</b>	<b>1 075 247 €</b>	<b>1 076 515 €</b>	<b>1 008 331 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performances et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> Mme Catherine Pourre a été renouvelée dans ses fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

M. Peter van Rossum <sup>(1)</sup> Directeur Général Finance (du 26 juin 2007 au 30 juin 2012)	Année fiscale 2011		Année fiscale 2012 <sup>(2)</sup>	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	220 000 €	220 000 €
Incentive court terme (STI)	223 636 €	317 141 €	100 000 € <sup>(3)</sup>	323 636 € <sup>(3)</sup>
Cotisation de retraite	135 647 €	135 647 €	149 589 €	149 589 €
Autres avantages	22 950 €	22 950 €	12 950 €	12 950 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>822 233 €</b>	<b>915 738 €</b>	<b>482 539 €</b>	<b>706 175 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS * <sup>(2)</sup>	182 260 €	182 260 €	0 €	0 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS * <sup>(2)</sup>	na	na	0 €	0 €
<b>Total rémunération directe + LTI</b>	<b>1 004 493 €</b>	<b>1 097 998 €</b>	<b>482 539 €</b>	<b>706 175 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performances et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> M. Peter van Rossum a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 30 juin 2012.

<sup>(2)</sup> Toutes les Options de Performance et Actions de Performance attribuées en 2012 à M. Peter van Rossum ont été annulées à la date de sa démission le 30 juin 2012.

<sup>(3)</sup> Dont quote-part de la STI due à M. Peter van Rossum pour 2012 fixée à 100 000 €.

M. Jaap Tonckens <sup>(1)</sup> Directeur Général Finance (depuis le 1 <sup>er</sup> septembre 2009)	Année fiscale 2011		Année fiscale 2012	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	440 000 €	440 000 €
Incentive court terme (STI)	273 636 €	327 141 €	381 820 €	273 636 €
Cotisation de retraite	108 782 €	108 782 €	108 206 €	108 206 €
Autres avantages	18 129 €	18 129 €	18 652 €	18 652 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>840 546 €</b>	<b>894 051 €</b>	<b>948 678 €</b>	<b>840 494 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	182 260 €	182 260 €	176 205 €	176 205 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	na	na	85 401 €	85 401 €
<b>Total rémunération directe + LTI</b>	<b>1 022 806 €</b>	<b>1 076 311 €</b>	<b>1 210 284 €</b>	<b>1 102 100 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performances et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> M. Jaap Tonckens a été renouvelé dans ses fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

## b) Détail des incentives long terme (LTI) sous forme d'Options de Performance attribuées ou exercées par les membres du Directoire (Article L. 225-184 du Code de Commerce)

### Options de Performance attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2012

Toutes les Options de Performance attribuées en 2012 sont sans décote et soumises à condition de performance: l'attribution en 2012 aux Membres du Directoire a diminué en valeur de 23,8 % pour

le Président du Directoire et de 22,7 % pour les autres membres du Directoire à l'exception de M. Tonckens dont l'attribution a diminué de 3,3 % et de M. Cuvillier dont le nombre d'Options de Performance attribuées le 4 mars 2013, dans la perspective de sa nomination aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013, est identique à celui attribué en 2012 à M. Poitral. Toutes les Options de Performance attribuées à M. van Rossum en 2012 ont été annulées à la date de sa démission au 30 juin 2012.

La valeur économique <sup>(14)</sup> du montant total des Options de Performance (déterminée selon la méthode IFRS retenue

<sup>(14)</sup> La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performances et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) attribuées aux membres du Directoire ne peut dépasser 150 % de leur rémunération annuelle fixe brute et relève d'une évaluation qualitative discrétionnaire par le CGNR et approuvée par le Conseil de Surveillance (sur proposition du Président du Directoire pour les autres membres du Directoire).

Pour les Options de Performance attribuées à partir de 2007, les membres du Directoire doivent conserver lors de l'exercice de ces Options de Performance, l'équivalent en actions de 30 % de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice jusqu'à leur départ de la Société <sup>(15)</sup>. Cette règle s'applique jusqu'à ce qu'ils détiennent en actions l'équivalent de deux ans de rémunération annuelle fixe brute (trois ans pour le Président du Directoire). Les actions détenues peuvent provenir de n'importe quel plan de stock-options dont les intéressés ont pu bénéficier.

Sur recommandation du CGNR, le 5 mars 2012, le Conseil de Surveillance a décidé de maintenir la règle selon laquelle les six plus hautes attributions du Groupe (collectivement et y compris le Président du Directoire) ne dépasseraient pas 25 % du nombre total des Options de Performance allouées et que l'attribution du Président du Directoire n'excéderait pas 8 % du nombre total des Options de Performance allouées. Ces seuils sont en vigueur depuis 2008.

Il est formellement interdit aux membres du Directoire d'utiliser des instruments de couverture pour couvrir les Options de Performance et les actions détenues après exercice des Options de Performance.

L'attribution des Options de Performance aux membres du Directoire est présentée en détail dans le tableau n° 4 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

#### Options d'achat ou de souscription d'actions attribuées durant les exercices fiscaux 2009 à 2012 (Tableau 4 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Numéro de Plan	Plan n° 5 performance		Plan n° 6 performance		Variation 2010 vs 2009 en valeur	Plan n° 6 performance		Variation 2011 vs 2010 en valeur	Plan n° 7 performance		Variation 2012 vs 2011 en valeur
	Date d'attribution	13 mars 2009	10 mars 2010	10 mars 2011		Date d'attribution	14 mars 2012				
Période d'exercice (à la clôture de Bourse)	13 mars 2013 au 13 mars 2016		10 mars 2014 au 10 mars 2017			10 mars 2015 au 10 mars 2018			14 mars 2016 au 14 mars 2019		
Prix d'exercice par Option	99,42 € *		148,32 € *			144,37 € *			146,11 € *		
Type d'Options	Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote		Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote		
Noms des membres du Directoire	Nombre d'Options attribuées*	Valorisation des Options attribuées**	Nombre d'Options attribuées*	Valorisation des Options attribuées**		Nombre d'Options attribuées*	Valorisation des Options attribuées**		Nombre d'Options attribuées*	Valorisation des Options attribuées**	
<b>M. G. Poitral</b> Président du Directoire <sup>(1)</sup>	50 000	221 000 €	50 000	318 500 €	44,1 %	55 000	385 550 €	21,1 %	42 500	293 675 €	- 23,8 %
<b>M. C. Cuvillier</b> Directeur Général Opérations <sup>(2) (a)</sup>	na	na	na	na	na	26 000 <sup>(a)</sup>	197 600 € <sup>(a)</sup>	na	29 750	205 573 €	4,0 %
<b>M. M. Dessolain</b> Directeur Général Stratégie <sup>(3)</sup>	25 000	110 500 €	25 000	159 250 €	44,1 %	26 000	182 260 €	14,4 %	20 400	140 964 €	- 22,7 %
<b>Mme. C. Pourre</b> Directeur Général Fonctions Centrales <sup>(4)</sup>	25 000	110 500 €	25 000	159 250 €	44,1 %	26 000	182 260 €	14,4 %	20 400	140 964 €	- 22,7 %
<b>M. P. van Rossum</b> Directeur Général Finance <sup>(5) (b)</sup>	25 000	110 500 €	25 000	159 250 €	44,1 %	26 000	182 260 €	14,4 %	20 400 <sup>(b)</sup>	140 964 € <sup>(b)</sup>	- 22,7 %
<b>M. J. Tonckens</b> Directeur Général Finance <sup>(6)</sup>	na	na	40 000	254 800 €	na	26 000	182 260 €	- 28,5 %	25 500	176 205 €	- 3,3 %

\* À la date d'allocation et avant prise en compte des ajustements légaux.

\*\* La valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(2)</sup> M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> M. Michel Dessolain a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 15 octobre 2012.

<sup>(4)</sup> Mme Catherine Pourre a été renouvelée dans ses fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

<sup>(5)</sup> M. Peter van Rossum a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 30 juin 2012.

<sup>(6)</sup> M. Jaap Tonckens a été renouvelé dans ses fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

<sup>(a)</sup> À l'exception de M. Cuvillier qui a bénéficié d'une allocation exceptionnelle consécutivement à sa nomination du 1<sup>er</sup> juin 2011. Dans le cadre du Plan Performance (Plan n° 7), les détails de son allocation sont les suivants : date d'attribution = 9 juin 2011 ; période d'exercice = 9 juin 2015 au 9 juin 2018 ; prix d'exercice = 152,03 €.

<sup>(b)</sup> Toutes les Options de Performance et Actions de Performance attribuées en 2012 à M. Peter van Rossum ont été annulées à la date de sa démission le 30 juin 2012.

<sup>(15)</sup> Décision du Conseil de Surveillance prise conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce.

### Options de Performance attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2013

Conformément aux recommandations Afep-Medef et afin de proscrire tout effet d'aubaine, l'allocation annuelle d'Options de Performance intervient en mars, après la publication des résultats financiers de l'exercice précédent. Pour plus de détails, voir page 218.

Le 4 mars 2013, un total de 617 066 Options de Performance, correspondant à 0,63 % du capital social totalement dilué, a été attribué. Toutes les Options de Performance attribuées en 2013 (Plan n° 7 Performance – voir détails page 219) ont les mêmes caractéristiques que celles attribuées en 2012 (pas de décote et soumises strictement à la même condition de performance). Les attributions 2013 aux membres du Directoire sont indiquées dans le tableau suivant :

### Options d'achat ou de souscription d'actions attribuées durant l'exercice 2013 (Tableau 4 bis – Recommandations AMF/Afep/Medef)

Numéro de Plan	Plan n° 7 performance	
Date d'attribution	4 mars 2013	
Période d'exercice (à la clôture de Bourse)	4 mars 2017 au 4 mars 2020	
Prix d'exercice par Option	173,16	
Type d'Options	Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote	
Noms des membres du Directoire	Nombre d'Options attribuées	Valorisation des Options attribuées *
<b>M. G. Poitrial</b> – Président du Directoire <sup>(1)</sup>	0	0
<b>M. C. Cuvillier</b> – Directeur Général Opérations <sup>(2)</sup>	42 500	337 875
<b>Mme. C. Pourre</b> – Directeur Général Fonctions Centrales <sup>(3)</sup>	20 400	162 180
<b>M. J. Tonckens</b> – Directeur Général Finance <sup>(3)</sup>	25 500	202 725

\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant l'étalement au titre de d'IFRS2 de la charge sur la période d'acquisition.

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitrial prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(2)</sup> M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens ont été renouvelés dans leurs fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

Aucune Option de Performance n'a été attribuée à M. Poitrial au 4 mars 2013. Le nombre d'Options de Performance attribuées à M. Cuvillier au 4 mars 2013 a augmenté de 42,8 % considérant sa nomination aux fonctions de Président du Directoire au 25 avril 2013. Le nombre d'Options de Performance attribuées est resté stable en 2012 pour les autres Membres du Directoire. Les Options de Performance

attribuées globalement aux Membres du Directoire, inclus l'attribution de M. Jean-Marie Tritant, M. Olivier Bossard et M. Fabrice Mouchel qui seront membres du Directoire à compter du 25 avril 2013 sous réserve de l'approbation préalable de l'Autorité des Marchés Financiers Néerlandaise (*Autoriteit Financiële Markten*), représente 23,42 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2013.

**Options de Performance exercées par les membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2012**  
**(art. L. 225-184 du Code de Commerce)**  
**(Tableau n° 5 – Recommandations AMF/Afep-Medef)**

Options exercées par les membres du Directoire	Numéro de Plan - Tranche et date	Nombre d'options exercées pendant l'année fiscale <sup>(1)</sup>	Prix d'exercice <sup>(1)</sup>
M. G. Poittrinal <sup>(2)</sup>	Plan Performance n° 3 – Tranche 2005 – 14/12/2005	2 152	86,37 €
	Plan Performance n° 4 – Tranche 2006 – 11/10/2006	50 290	128,46 €
	Plan Performance n° 5 – Tranche 2007 – 11/10/2007	50 290	143,46 €
M. P. van Rossum <sup>(3)</sup>	Plan Performance n° 4 – Tranche 2007 – 11/10/2007	44 003	143,46 €
	Plan Performance n° 5 – Tranche 2008 – 23/10/2008	24 681	103,62 €
Mme C. Pourre <sup>(4)</sup>	Plan Performance n° 4 – Tranche 2006 – 11/10/2006	25 146	128,46 €
	Plan Performance n° 5 – Tranche 2007 – 11/10/2007	25 146	143,46 €

<sup>(1)</sup> Après ajustements légaux (si applicable).

<sup>(2)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poittrinal prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> M. Peter van Rossum a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 30 juin 2012.

<sup>(4)</sup> Mme Catherine Pourre a été renouvelée dans ses fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

**c) Détails des Actions de Performance attribuées et/ou  
devenant disponibles pour chaque Membre du Directoire**  
**(article L. 225-194-4 du Code de Commerce)**

**Actions de Performance attribuées aux membres  
du Directoire au titre de l'exercice fiscal 2012**

Le 14 mars 2012, un total de 44 975 Actions de Performance, a été attribué avec effet au 26 avril 2012 aux Dirigeants et membres du personnel dont 23,66 % au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire.

Le Plan d'Actions de Performance est détaillé en page 220. L'attribution des Actions de Performance attribuées aux membres du Directoire est présentée en détail dans le tableau n° 6 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

Ces Actions de Performance sont toutes soumises à une condition de performance externe : à savoir la performance boursière globale de l'action Unibail-Rodamco prenant en compte toutes les distributions réinvesties, doit être supérieure à la performance de l'indice de référence EPRU Euro Zone sur la période d'acquisition (minimum 3 ans).

La valeur économique <sup>(16)</sup> du montant total des Actions de Performance et des Options de Performance (déterminée selon la méthode IFRS retenue pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) attribuées aux membres du Directoire doit se maintenir entre 0 % à 150 % de leur

rémunération annuelle fixe brute et relève d'une évaluation qualitative discrétionnaire par le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations et approuvée par le Conseil de Surveillance (sur proposition du Président du Directoire pour les autres membres du Directoire).

Le Conseil de Surveillance a également décidé lors de la même réunion, que :

- tous les membres du Directoire devront conserver 30 % des Actions de Performance à titre d'investissement personnel entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur fonction dans la Société.
- Cette obligation de conservation, cumulée à celle relative aux Options, s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco de deux ans de rémunération fixe pour les autres Membres du Directoire et de trois ans de rémunération fixe pour le Président du Directoire jusqu'à la fin de leur fonction respective dans la Société ;
- en conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors qu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco égal à 50 % au moins de sa rémunération fixe annuelle au cours d'une année donnée.

L'attribution des Actions de Performance aux membres du Directoire est présentée en détail dans le tableau n° 6 et 7 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

<sup>(16)</sup> La valeur correspond à la valeur des Options de Performance, Actions de Performances et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

**Détails des Actions de Performance attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2012  
(Tableau n°6 – Recommandations AMF/Afep-Medef)**

Noms des membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'actions attribuées au cours de l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition <sup>(1)</sup>	Date de disponibilité (à la clôture de Bourse) <sup>(1)(2)</sup>	Critère de performance
M. G. Poitral <sup>(3)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	2 845	142 335 €	26/04/2015	26/04/2017	oui
M. C. Cuvillier <sup>(4)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	1 992	99 660 €	26/04/2015	26/04/2017	oui
M. M. Dessolain <sup>(5)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	1 366	68 341 €	26/04/2015	26/04/2017	oui
Mme. C. Pourre <sup>(6)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	1 366	68 341 €	26/04/2015	26/04/2017	oui
M. P. van Rossum <sup>(7)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	1 366	71 838 €	26/04/2015	26/04/2017	oui
M. J. Tonckens <sup>(6)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	1 707	85 401 €	26/04/2015	26/04/2017	oui

<sup>(1)</sup> Sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, à quatre reprises à date fixe (« restrictive tests ») à compter du 26 avril 2015. Si la condition de performance n'est pas réalisée à l'une de ces dates, les droits seront définitivement perdus au 26 avril 2017, date finale d'expiration de la période d'acquisition.

<sup>(2)</sup> La période de conservation de 2 ans commence à courir à compter de la date d'acquisition effective et expire au 26 avril 2019 au plus tard.

<sup>(3)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(4)</sup> M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(5)</sup> M. Michel Dessolain a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 15 octobre 2012.

<sup>(6)</sup> Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens ont été renouvelés dans leurs fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

<sup>(7)</sup> M. Peter van Rossum a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 30 juin 2012 ; toutes les Actions de Performance attribuées en 2012 à M. Peter van Rossum ont été annulées à la date de sa démission le 30 juin 2012.

**Détails des Actions de Performance devenues disponibles pour les membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2012  
(Tableau n°7 – Recommandations AMF/Afep-Medef)**

Noms des membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'actions devenues disponibles au cours de l'exercice	Critère d'acquisition
M. G. Poitral <sup>(1)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	0	Oui
M. C. Cuvillier <sup>(2)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	0	Oui
M. M. Dessolain <sup>(3)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	0	Oui
Mme. C. Pourre <sup>(4)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	0	Oui
M. P. van Rossum <sup>(5)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	0	Oui
M. J. Tonckens <sup>(4)</sup>	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012	0	Oui

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(2)</sup> M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> M. Michel Dessolain a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 15 octobre 2012.

<sup>(4)</sup> Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens ont été renouvelés dans leurs fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

<sup>(5)</sup> M. Peter van Rossum a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 30 juin 2012 ; toutes les Actions de Performance attribuées en 2012 à M. Peter van Rossum ont été annulées à la date de sa démission le 30 juin 2012.

**Actions de Performance attribuées pour chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2013**

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé, d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux du Groupe un nombre maximum de 36 056 Actions de Performance dont 23,57 % aux membres du Directoire (inclus l'attribution de M. Jean-Marie Tritant, M. Olivier Bossard et M. Fabrice Mouchel qui seront membres du Directoire à compter du 25 avril 2013 sous réserve de l'approbation préalable de l'Autorité des Marchés Financiers

Néerlandaise (*Autoriteit Financiële Markten*) et représentant globalement 0,04 % du capital social sur une base totalement diluée. Aucune Actions de Performance n'a été attribuée à M. Poitrinal au titre de 2013.

Toutes les Actions de Performance attribuées en 2013 (Plan n° 1 Performance – Tranche 2013 voir détails page 222) ont les mêmes caractéristiques que celles attribuées en 2012 et sont soumises strictement à la même condition de performance. Les attributions 2013 aux membres du Directoire sont indiquées dans le tableau suivant :

**(Tableau n° 6 bis – Recommandations AMF/Afep-Medef)**

Noms des membres du Directoire	N° Plan et date	Nombre d'actions attribuées au cours de l'exercice fiscal	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'Acquisition	Date de disponibilité (à la clôture de Bourse) <sup>(1)</sup>	Critère de performance
M. G. Poitrinal <sup>(2)</sup>	Plan n° 1 Performance 04/03/2013	0	0	-	-	-
M. C. Cuvillier <sup>(3)</sup>	Plan n° 1 Performance 04/03/2013	2 500	155 140	04/03/2016	04/03/2018	oui
Mme C. Pourre <sup>(4)</sup>	Plan n° 1 Performance 04/03/2013	1 200	74 467	04/03/2016	04/03/2018	oui
M. J. Tonckens <sup>(4)</sup>	Plan n° 1 Performance 04/03/2013	1 500	93 084	04/03/2016	04/03/2018	oui

<sup>(1)</sup> Première date potentielle de disponibilité.

<sup>(2)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitrinal prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 sur recommandation du CGNR a nommé M. Christophe Cuvillier aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(4)</sup> Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens ont été renouvelés dans leurs fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

**d) Nombre d'actions/Options de Performance/Actions de Performance détenues par les membres du Directoire au 4 mars 2013 (Article 17 de l'Annexe 1 du Règlement CE 809/2004) (y compris les Options de Performance et les Actions de Performance allouées le 4 mars 2013)**

Noms des membres du Directoire	Actions Unibail-Rodamco SE détenues	Options de Performance non exercées	Actions de Performance en période d'acquisition
M. G. Poitrinal <sup>(1)</sup>	204 432	298 526	2 845
M. C. Cuvillier <sup>(2)</sup>	0	98 250	4 492
Mme C. Pourre <sup>(3)</sup>	71 030	167 285	2 566
M. J. Tonckens <sup>(3)</sup>	450	126 823	3 207

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitrinal prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(2)</sup> Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 sur recommandation du CGNR a nommé M. Christophe Cuvillier aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens ont été renouvelés dans leurs fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.



**e) Information requise par l'AMF sur la situation des membres du Directoire (Tableau n° 10 – Recommandation AMF)**

Conformément aux recommandations Afep-Medef, le contrat de travail du Président du Directoire a pris fin le 31 décembre 2008. De manière subséquente, allant au-delà de ces recommandations, le Directoire a décidé de mettre fin à l'ensemble des contrats de travail de ses membres au cours

de l'année 2009. Ce dispositif sera également applicable aux nouveaux membres du Directoire à compter du 25 avril 2013. Le régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Directoire reflète le caractère franco-néerlandais du Groupe avec des pratiques et des normes qui peuvent différer de celles applicables en France. Ainsi, les membres du Directoire bénéficient du régime hollandais de retraite supplémentaire conformément à la pratique aux Pays-Bas et à leur activité dans ce pays.

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (cotisations définies)		Régime de retraite supplémentaire dite « chapeau » (prestations définies)		Indemnités dues à raison de cessation de fonction		Clause de non concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
<b>M. G. Poitrinal</b> <sup>(1)</sup> – <b>Président du Directoire</b> Renouvellement du mandat : 15/05/2009 Fin de mandat : AG 2013		x	x			x		x		x
<b>M. C. Cuvillier</b> <sup>(2)</sup> – <b>Directeur Général Opérations</b> Nomination : 01/06/2011 Fin de mandat : AG 2017		x	x			x		x		x
<b>Mme C. Pourre</b> <sup>(3)</sup> – <b>Directeur Général Fonctions Centrales</b> Renouvellement du mandat : 15/05/2009 Fin de mandat : AG 2017		x	x			x		x		x
<b>M. J. Tonckens</b> <sup>(3)</sup> – <b>Directeur Général Finance</b> Nomination : 01/09/2009 Fin de mandat : AG 2017		x	x			x		x		x

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de Guillaume Poitrinal prendra fin le 25 avril 2013.

<sup>(2)</sup> Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 sur recommandation du CGNR a nommé M. Christophe Cuvillier aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

<sup>(3)</sup> Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens ont été renouvelés dans leurs fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.

**Régime de retraite**

L'ensemble des cotisations pour 2012 figure dans les tableaux 1 et 2, ligne « Cotisation de retraite ». La charge pour la Société est indiquée en page 177 du présent Document de Référence.

**Président du Directoire**

Le Président du Directoire bénéficie du régime de retraite supplémentaire de la Société (exclusivement à cotisations définies). Le niveau des cotisations pour 2012 figure dans les tableaux 1 et 2, lignes « Cotisation de retraite » et il ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (retraite chapeau – Article 39).

**Autres membres du Directoire**

Pour ce qui concerne le régime de retraite supplémentaire, l'ensemble des membres du Directoire bénéficie d'un régime de retraite à cotisations définies.

Au 4 mars 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a décidé d'augmenter la cotisation annuelle de retraite de M. Christophe Cuvillier à 200 000 euros, correspondant à un niveau similaire à celui de l'actuel Président du Directoire.

**4.4.2. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance**

**a) Rémunération du Président du Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance du 9 mars 2009, compte tenu des missions et des responsabilités du Président du Conseil de Surveillance, également Président du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, a fixé le montant brut total de la rémunération du Président du Conseil de Surveillance, sur une base annuelle de 130 000 euros pour 2009, à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2009. Cette rémunération est restée inchangée depuis cette date. Elle est exclusive de toute autre forme de rémunération et n'est pas incluse dans l'enveloppe votée par l'Assemblée Générale des actionnaires.

**b) Jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance**

L'enveloppe totale annuelle des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance fixée par l'Assemblée Générale est de 875 000 euros et reste inchangée depuis 2007. Le montant des jetons de présence a été arrêté par le Conseil de Surveillance du 14 mai 2009, selon le détail ci-dessous, puis modifié lors de la séance du 8 février 2010. Il n'y a pas eu de modification depuis cette date.

**Jetons de présence du Conseil de Surveillance pour 2012**

Les jetons de présence annuels du Conseil de Surveillance ont été maintenus à 52 000 euros par membre (trois quarts fixes et un quart variable en fonction de l'assiduité aux séances du Conseil). La partie fixe a été versée trimestriellement et la partie variable a été versée en fin d'année. Le Vice-Président du Conseil de Surveillance a reçu des jetons de présence supplémentaires de 15 000 euros. Des jetons de présence

supplémentaires de 1 350 euros ont été payés aux membres du Conseil de Surveillance qui assistaient à une ou plusieurs séances contiguës du Conseil de Surveillance et/ou de ses comités spécialisés tenues hors de leur pays de résidence.

**Jetons de présence des comités du Conseil de Surveillance pour 2012**

Les jetons de présence annuels pour les membres du comité d'audit et du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations ont été maintenus à 10 000 euros. Le Président du comité d'audit reçoit 10 000 euros supplémentaires. Des jetons de présence complémentaires de 1 350 euros ont été payés aux membres qui assistaient à une ou plusieurs séances contiguës des comités spécialisés du Conseil de Surveillance et/ou du Conseil de Surveillance tenues hors de leur pays de résidence. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, 25 % des jetons de présence pour chaque comité sont variables en fonction de l'assiduité aux réunions des comités.

**Jetons de présence payés au titre des années fiscales 2011 et 2012 <sup>(1)</sup>**

Membres du Conseil de Surveillance	Jetons année 2011	Jetons année 2012
M. Frans Cremers	67 265 €	70 100 €
M. José Luis Duran <sup>(2)</sup>	44 060 €	63 350 €
M. François Jaclot	96 450 €	96 450 €
M. Rob ter Haar [jusqu'au 26/04/2012 <sup>(3)</sup>	71 450 €	24 514,28 €
Mme Mary Harris	71 450 €	71 450 €
M. Jean-Louis Laurens	63 350 €	63 350 €
M. Yves Lyon-Caen	58 060 €	63 350 €
Mme Marella Moretti <sup>(2)</sup>	44 310 €	63 350 €
M. Henri Moulard <sup>(4)</sup>	16 915 €	0 €
M. Bart Okkens <sup>(4)</sup>	20 965 €	0 €
M. Alec Pelmore	71 450 €	71 450 €
Mme Rachel Picard <sup>(5)</sup>	0 €	13 464,28 €
M. Herbert Schimetschek <sup>(2)</sup>	48 360 €	71 450 €
<b>Total des membres du Conseil de Surveillance (à l'exclusion du Président)</b>	<b>674 085 €</b>	<b>672 278,56 €</b>

**Rémunération annuelle du Président du Conseil de Surveillance pour les années fiscales 2011 et 2012**

M. Rob ter Haar [depuis le 26/04/2012]	0 €	86 666,67 €
M. Robert van Oordt [jusqu'au 26/04/2012]	130 000 €	65 000 €

<sup>(1)</sup> Y compris la majoration pour réunion hors du pays de résidence et avant déduction par Unibail-Rodamco SE d'une retenue à la source de 30 % (si applicable).

<sup>(2)</sup> Mandat ayant commencé le 27 avril 2011.

<sup>(3)</sup> Date de sa prise de fonctions en qualité de Président du Conseil de Surveillance au 26 avril 2012.

<sup>(4)</sup> Mandat ayant expiré le 27 avril 2011.

<sup>(5)</sup> Mandat du 26 avril 2012 au 23 juillet 2012.

#### 4.5. Règlement Prospectus-Déclaration négative

À la connaissance de la Société, les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ne sont pas concernés par les situations et les restrictions visées à l'article 14 et l'annexe 1 du Règlement (CE 809/2004).

### 5. AUTRES INFORMATIONS

#### 5.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2012 (pour les salariés non mandataires sociaux) (Art. L. 225-184 du Code de Commerce)

Tableau 9 – Recommandations AMF/Afep-Medef

	10 plus importantes attributions d'Options de Performance au cours de l'exercice 2012	10 plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2012
Nombre d'Options de Performance attribuées ou d'Options de Performance exercées <sup>(1)</sup>	113 475	217 896
Prix moyen	146,11 €	120,43 €
Plan n° 3 Tranche 2005 <sup>(2)</sup>	-	28 838
Plan n° 4 Tranche 2006 <sup>(2)</sup>	-	54 680
Plan n° 5 Tranche 2007 <sup>(2)</sup>	-	70 342
Plan n° 5 Tranche 2008 <sup>(2)</sup>	-	64 036
Plan n° 7 Tranche 2012 <sup>(2)</sup>	113 475	-

<sup>(1)</sup> Le nombre peut-être supérieur à 10 si 10 personnes ont le même nombre d'Options de Performance. Chaque année la liste des titulaires d'Options de Performance peut varier.

<sup>(2)</sup> Pour plus de détails sur les différents plans, voir pages 218 à 219.

#### 5.2. Dix plus importantes attributions d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2012 (pour les salariés non mandataires sociaux) (Art. L. 225-197-4 du Code de Commerce)

Tableau 9 – Recommandations AMF/Afep-Medef

	10 plus importantes attributions d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2012	10 plus importantes acquisitions définitives d'actions de performance au cours de l'exercice 2012
Nombre d'Actions de Performance attribuées ou devenues disponibles <sup>(1)</sup>	7 597	0

<sup>(1)</sup> Le nombre peut-être supérieur à 10 si 10 personnes ont le même nombre d'Actions de Performance. Chaque année la liste des titulaires d'Actions de Performance peut varier.

#### 5.3. Information sur les transactions sur titres et initiés permanents

Conformément aux dispositions du Règlement général de l'AMF, les personnes concernées au sein de la Société (y compris les « personnes ayant des liens personnels étroits avec ces dernières ») sont informées des règles déclaratives

applicables aux opérations réalisées sur les titres de la Société, auprès de l'AMF et de la Société.

Dans ce même cadre, la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-4 du Code monétaire et financier, a communiqué à l'AMF la liste des personnes qualifiées d'initiés permanents.

**Transactions des mandataires sociaux sur le titre Unibail-Rodamco (État récapitulatif – Article 223-26 du Règlement général de l'AMF)**

Noms	Date	Nature de l'opération	Quantité	Prix unitaire
M. G. Poitral <sup>(1)</sup> Président du Directoire	14/03/2012	Exercice d'Options de Performance	2 152	86,37 €
	01/08/2012	Exercice d'Options de Performance	50 290	128,46 €
	01/08/2012	Cession d'actions	50 290	158,1985 €
	16/11/2012	Cession d'actions par une personne liée	2 000	167,20 €
	31/12/2012	Exercice d'Options de Performance	50 290	143,46 €
	31/12/2012	Cession d'actions	50 290	183,2744 €
M. C. Cuvillier <sup>(2)</sup> Directeur Général Opérations	29/06/2012	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	231,9970	107,76 €
M. M. Dessolain <sup>(3)</sup> Directeur Général Stratégie	29/06/2012	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	231,9970	107,76 €
Mme. C. Pourre <sup>(4)</sup> Directeur Général Fonctions Centrales	29/06/2012	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	231,9970	107,76 €
	26/07/2012	Exercice d'Options de Performance	25 146	143,46 €
	26/07/2012	Cession d'actions	25 146	154,9111 €
	06/08/2012	Cession d'actions par une personne liée	611	161,9040 €
	06/08/2012	Cession d'actions par une personne liée	611	161,8593 €
	06/08/2012	Cession d'actions par une personne liée	611	161,9493 €
	31/12/2012	Exercice d'Options de Performance	25 146	128,46 €
31/12/2012	Cession d'actions	25 146	183,2744 €	
M. J. Tonckens <sup>(4)</sup> Directeur Général Finance	29/06/2012	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	231,9970	107,76 €
M. Yves Lyon Caen Membre du Conseil de Surveillance	07/02/2012	Acquisition d'actions	200	144,55 €
Mme Marella Moretti Membre du Conseil de Surveillance	27/12/2012	Acquisition d'actions	110	186,70 €

<sup>(1)</sup> Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral prendra fin le 25 avril 2013.<sup>(2)</sup> M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.<sup>(3)</sup> M. Michel Dessolain a démissionné du Directoire avec prise d'effet le 15 octobre 2012.<sup>(4)</sup> Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens ont été renouvelés dans leurs fonctions actuelles par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, avec effet au 25 avril 2013 pour un mandat de 4 ans.**5.4. Honoraires des experts évaluateurs**

Le Groupe fait procéder deux fois par an à l'évaluation de son patrimoine pour chacun de ses trois pôles d'activité par des experts évaluateurs externes.

Les honoraires versés sont déterminés de façon forfaitaire et s'évaluent pour l'année 2012 à 1,1 million d'euros (contre 1,2 million d'euros pour 2011). Pour chaque cabinet d'expertise, les honoraires facturés représentent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires.

**5.5. Assurances**

Unibail-Rodamco a souscrit un programme d'assurances placé auprès de compagnies d'assurances présentant une solvabilité de premier rang. Une gestion active du programme est réalisée par la Direction des assurances en lien avec les équipes locales et les courtiers d'assurance.

Le programme d'assurance dommages aux biens et terrorisme garantit les actifs du patrimoine pour la majorité

d'entre eux en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, ainsi que les pertes de loyers et pertes d'exploitation. Le Groupe Unibail-Rodamco a également souscrit un programme d'assurance de responsabilité civile multiligne garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers.

Les principaux projets de construction ou de rénovation d'actifs sont assurés par des polices d'assurances Tous Risques Chantier. Les vices de construction sont couverts par des polices Dommages-Ouvrage en France et par les garanties contractuelles des constructeurs dans l'ensemble des Régions.

Le montant global des primes acquittées en 2012, hors primes d'assurance construction, s'est élevé à 5,9 millions d'euros, sachant qu'une grande partie est refacturée aux locataires ou aux autres copropriétaires dans le cadre des contrats et dispositifs réglementaires en vigueur.

Aucun sinistre majeur n'est survenu en 2012.

### 5.6. Information sur les délais de paiement de la société mère Unibail-Rodamco SE (D.441-4 du Code de Commerce)

Le tableau suivant présente la décomposition à la date du 31 décembre 2012 du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance. Ces informations sont données par comparaison avec l'exercice précédent.

Solde en milliers d'euros	Non échues						Échues à la clôture		Hors échéances		Total	
	< 30 jours		Entre 30 et 60		> 90 Jours		31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012
	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012						
Fournisseurs	1 440	180	0	0	0	0	807	770	0	0	2 247	950
Provisions pour factures non parvenues									27 106	36 610	27 106	36 610
Autres									1 547	1 561	1,547	1 561
France	1 440	180	0	0	0	0	807	770	28 653	38 171	30,900	39 121
Établissement Néerlandais (pour mémoire)											3 498	3 079
<b>Total Unibail-Rodamco</b>											<b>34 398</b>	<b>42 200</b>

La ligne « Autres » est principalement composée de retenues de garanties.

### 5.7. Information sur les résultats des 5 derniers exercices de la société mère Unibail-Rodamco SE

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	407 223	456 323	458 730	459 034	474 460
Nombre d'actions émises	81 444 653	91 264 549	91 745 924	91 806 889	94 891 980
Nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
<b>Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	43 795	51 739	81 045	78 067	76 798
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	849 432	419 645	683 22	776 181	667 782
Impôt sur le bénéfice	36 806	0	0	146	(465)
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	413 273	(833 641)	1 336 079	1 067 499	1 469 245
Montant du bénéfice distribué	451 113	0	486 253	734 455	797 093 <sup>(1)</sup>
Montant de la distribution exceptionnelle	169 413	2 565 571	247 714	0	0
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)</b>					
Bénéfice social après impôt, mais avant amortissements et provisions	9,98	4,60	7,45	8,45	7,04
Bénéfice social après impôt, amortissements et provisions	5,07	(9,13)	14,56	11,63	15,48
Dividende versé à chaque action	5,50	0,00	5,30	8,00	8,40 <sup>(1)</sup>
Distribution exceptionnelle	2,00	28,00	2,70	0	0
<b>Personnel</b>					
Effectif au 31 décembre	11	11	10	11	5
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	4 750	3 949	7 407	6 534	4 700
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en milliers d'euros)	2 969	2 063	2 658	2 506	2 560

<sup>(1)</sup> Soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2013 sur la base de 94 891 980 actions au 31 décembre 2012.

## 6. FACTEURS DE RISQUE

Les règles et dispositifs de contrôle interne du Groupe Unibail-Rodamco (le « Groupe »), qui reposent sur des documents de référence, des chartes, des normes, des procédures et des bonnes pratiques, visent à créer et à pérenniser une organisation capable de prévenir et/ou atténuer, et gérer les facteurs de risque maîtrisables, notamment les risques opérationnels, financiers, fiscaux et juridiques auxquels Unibail-Rodamco SE et ses filiales sont, ou pourraient être, exposées, sachant que ces risques ne peuvent jamais être totalement éliminés.

Les procédures de suivi pertinentes et les outils de gestion mis en œuvre par le Groupe sont décrits principalement dans la section relative au système de contrôle interne du Rapport du Président du Conseil de Surveillance (voir pages 265 à 270).

L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que la liste des facteurs de risque mentionnés dans la présente section n'est pas exhaustive et qu'il pourrait y avoir d'autres risques, totalement ou partiellement inconnus et/ou dont la survenance n'était pas envisagée à la date du dépôt du présent Document de Référence, de nature à avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière et/ou ses résultats.

### 6.1. Risques inhérents aux activités du Groupe

#### 6.1.1. Risques résultant de l'évolution du marché immobilier

Le Groupe est présent dans divers secteurs de l'immobilier commercial, notamment celui des centres commerciaux, des bureaux, des congrès-expositions et autres activités de service qui s'y rattachent. Outre les facteurs de risque propres à chaque actif, les activités du Groupe sont exposées à des facteurs échappant à son contrôle ainsi qu'à des risques systémiques, comme le caractère cyclique des secteurs où il opère. La stratégie et les politiques du Groupe visent à atténuer les effets négatifs de ces risques. En effet, des changements soudains en matière économique (notamment la consommation des ménages), financière, monétaire, réglementaire, géopolitique, politique, sociale, sanitaire et/ou écologique peuvent avoir un impact significatif négatif sur le Groupe, la valeur de ses actifs, ses résultats, sa politique de distribution, ses plans de développement et/ou ses acquisitions/cessions.

Une dégradation prolongée des conditions économiques et ses incidences sur le marché locatif serait de nature à impacter défavorablement le niveau d'activité du Groupe, ses résultats, la valeur de ses actifs et sa politique d'investissement et de développement.

Les actifs immobiliers (à l'exception de certains projets de développement) du Groupe sont évalués de manière biannuelle selon la méthode de la juste valeur. La valeur du patrimoine immobilier évalué est sensible à la variation à la hausse ou à la baisse des principales hypothèses retenues par les experts (taux de rendement, valeur locative, taux d'occupation) et est donc susceptible de connaître des variations importantes de nature à impacter également le Groupe, son profil et/ou ses résultats.

Certains des actifs immobiliers du Groupe sont tributaires de la capacité des enseignes phares à attirer des clients et ces actifs pourraient être exposés à des effets significatifs négatifs si un ou plusieurs des locataires en question venaient à dénoncer ou à ne pas renouveler leur bail, et/ou en cas de rapprochement de ces entreprises du secteur de la distribution.

#### 6.1.2. Risques inhérents à des projets de construction et de rénovation des actifs immobiliers

Le Groupe mène des activités de promotion immobilière dans les pôles Bureaux, Centres commerciaux et Congrès-Expositions où les principaux risques sont liés aux éléments suivants :

- 1) Obtention des autorisations administratives requises (permis de construire, licences commerciales, autorisations d'ouverture et/ou licences d'exploitation, etc.) ;
- 2) Maîtrise des coûts de construction (respect des calendriers et des enveloppes budgétaires) ; et
- 3) Réalisation d'un taux de location élevé (location de toutes les surfaces moyennant des loyers suffisants).

#### 6.1.3. Risques d'insolvabilité des locataires

La capacité du Groupe à percevoir des loyers dépend de la solvabilité de ses locataires. La capacité de paiement du locataire est prise en considération avant la conclusion d'un bail. Il peut néanmoins arriver que des locataires ne versent pas leur loyer à temps ou cessent tout paiement, en particulier dans les contextes économiques plus difficiles, ce qui peut matériellement influencer sur les opérations du Groupe et/ou ses résultats. À titre informatif, 1 % d'impayés représentent 15,5 millions d'euros.

## 6.2. Risques juridiques, réglementaires, fiscaux, environnementaux et assurantiels

### 6.2.1. Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe doit se conformer à de multiples lois et règlements, à savoir droit boursier et règlement général des autorités de contrôle, règlements d'urbanisme, permis de construire et autorisations d'exploitation, règles sanitaires et de sécurité (en particulier pour les actifs ouverts au public), réglementations environnementales, droit des baux, réglementation du travail, droit fiscal et droit des sociétés, notamment les dispositions régissant les SIIC <sup>(15)</sup>. Des évolutions du cadre réglementaire ou légale et/ou la perte d'avantages liés à un statut ou à une autorisation pourraient contraindre le Groupe à adapter ses activités, ses actifs ou sa stratégie (y compris son positionnement géographique), ce qui peut se traduire par un impact significatif négatif sur la valeur de son portefeuille immobilier et/ou sur ses résultats, par une augmentation de ses dépenses, et/ou un ralentissement, voire l'arrêt du développement de certains investissements ou activités locatives.

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires (concernant par exemple sa responsabilité contractuelle, sa responsabilité d'employeur ou des affaires pénales) et il fait l'objet de contrôles fiscaux et administratifs. À chacun de ces risques est attaché, outre un risque financier, un risque réputationnel et/ou d'image notamment en cas d'agissement contraire à l'éthique ou à la bonne pratique des affaires. À la meilleure connaissance de la Société, à la date de dépôt du présent Document de Référence, le Groupe n'est ni impliqué, ni partie à une procédure gouvernementale, judiciaire 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 négatifs significatifs sur les résultats, la rentabilité ou la situation financière de la Société et/ou du Groupe qui ne soit pas reflété dans les comptes.

Pour toute information complémentaire relative aux mesures prises pour limiter les risques en matière légale, il convient de se reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance (partie « Dispositif de contrôle interne » page 265).

### 6.2.2. Risques fiscaux liés aux régimes fiscaux spécifiques

#### Généralités

Le Groupe est soumis au régime fiscal des pays dans lesquels il opère. Dans certains pays, un régime fiscal spécifique existe pour les sociétés immobilières résultant en une moindre taxation globale pour le Groupe. Le principe de ces régimes réside dans l'obligation de distribution de la majeure partie des revenus, ceux-ci devenant taxables au niveau des actionnaires. En optant pour ces types de régimes, le Groupe s'oblige à respecter les conditions spécifiques de chacun d'entre eux.

#### France

En France, le Groupe est soumis au régime fiscal français des SIIC (Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées) prévu à l'article 208 C du Code Général des Impôts. Si le Groupe ne respectait pas les conditions exigées pour bénéficier du régime, il serait redevable de l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun, ce qui aurait un impact négatif 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 SE perdrait son statut de SIIC.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco SE 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 SE ne soit en mesure d'imputer cette charge d'impôt à l'actionnaire en question, (pour plus de détails, voir page 214).

#### Pays-Bas

Ainsi qu'indiqué dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco s'attend à ce que l'application du régime de transparence fiscale aux Pays-Bas (FBI) lui soit contesté par les autorités fiscales locales à compter de l'exercice 2010. Unibail-Rodamco continue de bénéficier du régime SIIC en France. 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 insurmontables.

<sup>(15)</sup> Sociétés d'Investissements Immobiliers cotées.

Le Groupe ne partage pas la position des autorités fiscales Néerlandaise. Cependant, la mesure de prudence adoptée en 2010 a été maintenue dans les comptes 2012, considérant que les activités aux Pays-Bas sont taxables depuis 2010. Au regard des importants déficits fiscaux identifiés par les conseillers fiscaux du Groupe aux Pays-Bas, cette hypothèse ne devrait avoir aucun impact sur le résultat récurrent 2012 ni sur celui des années à venir.

### Évolutions futures

Dans tous les pays où le Groupe opère, il est exposé aux éventuelles modifications des règles fiscales.

#### 6.2.3. Risques environnementaux

En sa qualité de propriétaire et de gestionnaire immobilier, le Groupe doit se conformer aux réglementations environnementales locales dans tous les pays où il opère. La non-conformité à ces réglementations environnementales locales, ou la nécessité de se conformer aux nouvelles réglementations environnementales qui pourraient être promulguées, pourraient entraîner une hausse des dépenses ou entraver le développement des activités du Groupe et ainsi, avoir des répercussions sur les résultats d'Unibail-Rodamco SE 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 impact négatif sur les actifs en question.

Le Groupe intègre chaque année une partie Développement Durable dans son Rapport Annuel. Ce rapport, également disponible sur son site Internet présente la politique, les réalisations et les objectifs du Groupe en matière d'environnement. Une section spécifique est consacrée à la politique de maîtrise des risques sanitaires. Unibail-Rodamco SE figure dans le Dow Jones Sustainability World Index et Europe Index 2012. Il n'existe pas de garantie quant au maintien du groupe dans ces indices.

#### 6.2.4. Risques assurantiels

Les assureurs pourraient être confrontés à des difficultés financières qui ne leur permettraient pas de régler les sinistres relevant des polices d'assurance souscrites par le Groupe.

Le Groupe est tributaire des marchés de l'assurance et de leur capacité financière à couvrir ses risques et pourrait être exposé à des couvertures d'assurance insuffisantes ou à l'impossibilité de couvrir tout ou partie de certains risques.

Certains sinistres subis par le Groupe pourraient ne pas être couverts ou ne l'être que partiellement. Le cas échéant, le Groupe pourrait perdre tout ou partie du capital investi dans l'actif et de ses loyers.

Le Groupe pourrait se trouver dans une situation où la valeur (coût de reconstruction) d'un ou de plusieurs de ses actifs serait mal évaluée par ses experts évaluateurs externes.

En ce qui concerne les actifs gérés par des tiers, le Groupe pourrait faire face à une situation où les polices d'assurances souscrites par les gestionnaires externes ne sont plus en vigueur ou procurent une couverture insuffisante en cas de sinistre.

### 6.3. Risques liés à la politique de financement et aux activités financières

#### 6.3.1. Risques de marché

Du fait de ses activités, le Groupe est exposé à des risques de marché qui peuvent engendrer des pertes en raison de fluctuations des taux d'intérêt et/ou des taux de change.

Le Groupe est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur les prêts contractés pour financer ses investissements. Une hausse ou une baisse des taux d'intérêt pourrait avoir un impact négatif sur les résultats d'Unibail-Rodamco SE. 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 risque de change est géré par le département Trésorerie qui contrôle de manière régulière l'évolution de ce risque. L'utilisation de produits dérivés et de dettes en devises permet de couvrir une partie de ce risque de change. Il est possible que ces instruments n'assurent pas une couverture parfaite des actifs ou activités sous-jacentes et de ce fait des mouvements de taux de change et/ou de taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les flux de trésorerie, les résultats et/ou le bilan du Groupe.

Des comités dédiés au financement réunissant plusieurs membres du Directoire se tiennent plusieurs fois par an pour décider de la stratégie de couverture appropriée qui sera ensuite mise en œuvre par le département Trésorerie. Les procédures en place ne permettent pas la prise de positions spéculatives. Les stratégies de couverture ainsi que les expositions résiduelles aux taux d'intérêt et aux taux de change sont décrites dans le paragraphe « Gestion des risques de marché » des Ressources Financières, dans le Rapport de gestion.

### 6.3.2. Risques de liquidité

La stratégie du Groupe dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières, sous la forme de dette (dont principalement emprunts bancaires, obligations et lignes de crédit) 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 SE ou d'évolutions négatives dans les activités ou dans la situation financière du Groupe ou dans la structure capitalistique d'Unibail-Rodamco SE) – se heurter à des difficultés pour lever des fonds et, par conséquent, ne pas avoir accès aux liquidités dont il a besoin. Ces événements pourraient aussi influencer sur le coût de son financement et conduire à une hausse des frais financiers. Dans ce contexte, le Groupe a mis en place des lignes de crédits non tirées dont le montant est mentionné dans le paragraphe « Liquidité » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion. Certains des contrats de financement sont soumis à des clauses de remboursement anticipé (« covenants ») liées en particulier à des ratios financiers ou la survenance de changements significatifs. Plus de détails sur ces clauses et les niveaux des

ratios du Groupe sont donnés dans le paragraphe « Structure Financière » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion.

### 6.3.3. Risques de contrepartie

Un grand nombre d'institutions financières internationales majeures sont contreparties des instruments dérivés de taux d'intérêt et/ou de taux de change et des contrats ou dépôts de change souscrits par le Groupe. En cas de défaillance d'une contrepartie, le Groupe pourrait perdre tout ou partie de ses dépôts ou perdre le bénéfice des couvertures souscrites avec ces contreparties. Il pourrait alors en résulter une augmentation de l'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt ou au risque de change. La politique du Groupe pour gérer le risque de contrepartie sur ses contrats dérivés est décrite dans le paragraphe « Gestion des Risques de Marché » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion.

### 6.4. Risques liés à la volatilité du cours des valeurs mobilières émises par Unibail-Rodamco SE

Les marchés boursiers peuvent connaître des fluctuations importantes qui peuvent être liées ou non aux résultats des sociétés dont les titres sont négociés sur les marchés réglementés. Le cours des titres Unibail-Rodamco SE (tant des actions, des ORA – Obligations Remboursables en Actions Unibail-Rodamco SE – que des ORNANes – Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes Unibail-Rodamco SE) peut être instable et peut être affecté par des événements concernant le Groupe, ses concurrents ou les marchés financiers en général.

Par exemple, le cours des titres Unibail-Rodamco SE ainsi que des valeurs mobilières émises par Unibail-Rodamco SE et/ou des instruments financiers dérivés peuvent fluctuer de façon significative en réaction à divers facteurs et événements, notamment l'évolution de la liquidité du marché des actions Unibail-Rodamco SE, des changements dans les anticipations de la volatilité des actions, des variations dans les résultats financiers du Groupe ou de ses concurrents d'un exercice comptable à l'autre, des écarts entre les résultats financiers ou opérationnels du Groupe et ceux attendus par les investisseurs et/ou les analystes, des changements dans les recommandations ou prévisions des analystes, des changements dans les conditions générales du marché ou de la conjoncture économique, des fluctuations du marché, la promulgation de nouvelles lois ou réglementations, ou des changements dans l'interprétation des lois et réglementations relatives aux activités du Groupe.

### 6.5. Risques liés à la crise des dettes souveraines

Les préoccupations concernant le risque de crédit (incluant celui des États) et la crise de la dette souveraine et leurs impacts éventuels pourraient être préjudiciables au Groupe et pourraient affecter négativement les marchés sur lesquels le Groupe est présent ainsi que ses activités, sa situation financière et ses perspectives, de même que les perspectives et la solvabilité de ses contreparties ainsi que la valeur et la liquidité des instruments financiers émis par Unibail-Rodamco et/ou la capacité d'Unibail-Rodamco à respecter les engagements souscrits dans le cadre de l'émission d'instruments financiers et les engagements pris dans le cadre de sa dette plus généralement.

### 6.6. Risques liés aux personnes clés de l'équipe dirigeante

Le départ d'un membre clé de l'équipe dirigeante pourrait avoir des effets négatifs sur les activités, la situation financière et/ou les résultats d'exploitation de la Société. La politique du Groupe, pour maîtriser ce risque, consiste, dans la mesure du possible, à mettre en place un plan de succession.

### 6.7. Risques liés à l'implantation géographique

Bien que les opérations du Groupe soient concentrées à ce jour en Europe, une partie des activités est, ou peut-être, conduite sur des marchés où existent, entre autres, des risques d'instabilité sociale, politique, légale, fiscale et économique.

S'agissant des risques liés à l'implantation géographique, le Groupe opère dans certains pays qui n'ont pas rejoint la zone euro. Une dépréciation de la monnaie de ces pays pourrait avoir un impact négatif sur les flux de trésorerie en euros du Groupe : 1) lorsque les loyers perçus en monnaie locale sont convertis en euros et que la politique de couverture du Groupe est insuffisante, ou 2) lorsque les loyers sont perçus en euros et que cela a une incidence sur la capacité des locataires à payer leurs loyers.

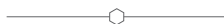
Une dépréciation de la monnaie de pays situés hors de la zone euro pourrait aussi amoindrir la valeur du portefeuille du Groupe en dépit de la mise en œuvre de dispositifs de couverture.

### 6.8. Risques liés à d'éventuels conflits d'intérêts

#### Risques de conflits d'intérêts avec les sociétés dont Unibail-Rodamco SE est l'actionnaire majoritaire

Unibail-Rodamco SE est actionnaire majoritaire de plusieurs sociétés ayant un ou plusieurs actionnaires minoritaires (voir pages 139 à 144). Dans certaines circonstances, ces situations sont susceptibles d'engendrer des conflits d'intérêts potentiels et/ou des revendications potentielles des actionnaires minoritaires de ces filiales en dépit des règles de préventions et de gestion des conflits d'intérêts existantes.

# Rapport du Président du Conseil de Surveillance



<i>Rapport du Président du Conseil de Surveillance</i>	<b>259</b>
1. Conseil de Surveillance	<b>259</b>
2. Rémunération des membres du Directoire	<b>265</b>
3. Gouvernement d'entreprise	<b>265</b>
4. Dispositif de contrôle interne	<b>265</b>

# Rapport du Président du Conseil de Surveillance

## Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et sur les procédures de contrôle interne du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2012 (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 du Groupe et du management de risques. Par ailleurs, il a été discuté avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. Le Conseil de Surveillance a approuvé ce rapport le 30 janvier 2013, conformément à l'article L. 225-68 du Code de Commerce.

### 1. CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### 1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

##### 1.1.1. Rappel des missions et prérogatives

Le Conseil de Surveillance exerce une supervision et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société. À cet effet, le Conseil de Surveillance effectue les diligences et contrôles appropriés et peut obtenir une copie de l'ensemble des documents nécessaires au bon exercice de ses fonctions. Le fonctionnement du Conseil de Surveillance est régi par les statuts de la Société et un règlement intérieur spécifique<sup>(1)</sup>. Il formule des propositions et émet des recommandations au Directoire notamment sur les questions suivantes :

- la stratégie et la performance financière de la Société ;
- les risques liés à l'activité ;
- la structure et l'administration des systèmes internes de gestion des risques et de contrôle ;
- les procédures en matière de traitement de l'information financière et comptable et le respect des lois et réglementations applicables.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance définit les modalités de gouvernance de la Société et veille à leur application effective. Il évalue le fonctionnement du Directoire, du Conseil de Surveillance (et de ses comités) et de leurs membres. Le cas échéant, il assure la gestion et le règlement des

conflits d'intérêt et des éventuels dysfonctionnements au sein du Conseil de Surveillance et/ou du Directoire.

##### 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, autorisant le Conseil de Surveillance à restreindre les prérogatives du Directoire, le Conseil de Surveillance doit donner son accord préalable à certaines opérations ou décisions du Directoire, notamment :

- les acquisitions ou les investissements (y compris les acquisitions d'immobilisation en vue de la croissance interne), l'acquisition de participations et les engagements hors bilan d'un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays n'appartenant pas à l'Union européenne ou s'inscrivant en dehors de la stratégie adoptée par le Groupe. Ce seuil est porté à 500 millions d'euros<sup>(2)</sup> (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 ;
- les cessions d'actifs (y compris les cessions d'immeuble par nature ou de participation) d'un montant supérieur à 500 millions d'euros<sup>(3)</sup> (chiffres consolidés) ;
- 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

<sup>(1)</sup> Consultables sur le site Internet de la Société et à son siège social.

<sup>(2)</sup> Ce seuil a été porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un dialogue préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du Conseil de Surveillance.

<sup>(3)</sup> Cf. 2.

Cotées (SIIC) ou à tout autre statut des sociétés foncières dans un pays étranger donnant droit à une exonération d'impôt ;

- toute modification de la politique de distribution de dividendes de la Société et des propositions du Directoire en matière de distribution d'acomptes sur dividende ou du dividende annuel.

Conformément aux règles prévues par la charte du Conseil de Surveillance, ce dernier doit être informé de toutes les opérations en cours d'un montant compris entre 300 et 500 millions d'euros. Ces seuils sont en vigueur depuis le 9 février 2011. Pour plus de détails et d'informations sur les nouveaux seuils, voir la charte du Conseil de Surveillance <sup>[4]</sup>.

### 1.1.3. Composition

Conformément aux statuts de la Société, le Conseil de Surveillance peut comprendre entre huit (au minimum) et quatorze (au maximum) membres, nommés par les actionnaires de la Société. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour un mandat de trois ans renouvelable. Conformément aux règles de renouvellement de la composition du Conseil de Surveillance, la fin de mandat et la nomination des membres est échelonnée de manière à éviter, dans toute la mesure du possible, des nominations ou

fin des mandats simultanés. L'âge limite pour les membres du Conseil de Surveillance est de 75 ans et il faut qu'en permanence deux tiers des membres ait 70 ans ou moins.

Chaque année, le Conseil de Surveillance et son comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations réalisent une revue individuelle des profils des membres du Conseil de Surveillance et de leur indépendance. Le profil des membres du Conseil de Surveillance respecte l'engagement d'assurer au mieux la diversité au sein du Conseil en matière de sexe, âge et nationalité.

En 2012, le Conseil de Surveillance était composé de dix membres <sup>[5]</sup>. Au 31 décembre 2012, tous répondent aux critères d'indépendance définis par la charte du Conseil de Surveillance sur la base du Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise (version consolidée de décembre 2008 et mise à jour en avril 2010). Au 31 décembre 2012, deux membres sur dix sont des femmes ; la moyenne d'âge est de 57,9 ans et six nationalités sont représentées. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans le tableau ci-dessous. Des détails complémentaires figurent dans les bibliographies dans la partie « Renseignements juridiques » (page 231).

<sup>[4]</sup> Consultable sur le site internet de la Société et à son siège social.

<sup>[5]</sup> Lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012, [1] le mandat de M. Robert van Oordt a pris fin conformément aux dispositions statutaires ; [2] Mme Mary Harris, MM. Jean-Louis Laurens et Alec Pelmore ont été renouvelés, chacun pour une période de trois ans et [3] Mme Rachel Picard a été nommée au Conseil de Surveillance mais a dû démissionner le 23 juillet 2012 en raison d'un conflit d'intérêt lié à de nouvelles fonctions exécutives, faisant passer le nombre de membres du Conseil de Surveillance de 11 à 10.

**Membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE au 31 décembre 2012 <sup>(6)</sup>**

Nom	Âge	Principales fonctions autres que celle de membre du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE	Année de première nomination au Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE	Année de l'AG correspondant à l'échéance du mandat
<i>Rob ter Haar</i> Président Indépendant Nationalité néerlandaise	62	Président des conseils de Surveillance de Parcom Capital Management BV (NL) et VvAA Groep BV (NL) Membre des conseils de Surveillance de Maxeda Retail Group BV (NL), Sperwer Holding BV (NL), Spar Holding BV (NL) et Bergschenhoek Groep BV (NL) Membre à titre consultatif du Conseil de Univar Inc. (USA)	2007	2014
<i>François Jaclot</i> Vice-Président Indépendant Nationalité française	63	Administrateur et directeur général de Addax & Oryx Group (MT)	2007	2013 <sup>(1)</sup>
<i>Frans J.G.M. Cremers</i> Indépendant Nationalité néerlandaise	60	Vice-Président du Conseil de Surveillance de Fugro NV (NL) et de NS NV (NL) (Chemin de fer néerlandais), Membre du Conseil de Surveillance de Parcom Capital Management BV (NL), Royal Vopak NV (NL), Luchthaven Schiphol NV (NL), et SBM Offshore NV (NL)	2007	2013 <sup>(1)</sup>
<i>José Luis Duran</i> Indépendant Nationalité espagnole	48	Directeur général de Devanlay SA (FR) Directeur général et administrateur de Lacoste SA (FR) Vice-Président commercial de Maus Frères International Services SAS (FR) Président du Conseil d'Administration de Gant AB (Suede) Administrateur de France Télécom SA (FR)	2011	2014
<i>Mary Harris</i> Indépendant Nationalité anglaise	46	Membre du Conseil de Surveillance, du comité d'audit, et Président du comité des rémunérations de TNT NV (NL) Administrateur non-exécutif, Présidente du comité de la rémunération et membre des comités des nominations et de la responsabilité sociale de J Sainsbury plc (UK)	2008	2015
<i>Jean-Louis Laurens</i> Indépendant Nationalité française	58	Associé de Rothschild & Cie Gestion de Paris (FR)	2007	2015
<i>Yves Lyon-Caen</i> Indépendant Nationalité française	62	Président des Conseils de Surveillance de Bénéteau SA (FR) et de Sucres & Denrées (FR)	2007	2014
<i>Marella Moretti</i> Indépendant Nationalité italienne	47	Directeur général finances de Fiat France et Services SA (FR) Président-directeur général et administrateur de Fiat Industriel Finance France SA (FR) Directeur général de CNH Financial Services SAS (FR) Administrateur de Fiat Finance et Trade Ltd (LU)	2011	2014
<i>Alec Pelmore</i> Indépendant Nationalité anglaise	59	Administrateur Indépendant Référent et Président du comité d'audit et membre du comité des nominations et rémunérations de Metric Property Investments plc (UK)	2008	2015
<i>Herbert Schimetschek</i> Indépendant Nationalité autrichienne	74	Président-directeur général de Hans Dujsik Privatstiftung (AT) Membre du Conseil de Surveillance de YAM Invest N.V. (NL) Vice-Président du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann AG et Donau-Chemie AG (AT)	2011	2014 <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Renouvellement de mandat proposé à l'Assemblée Générale de 2013.<sup>(2)</sup> Fin de mandat à l'Assemblée Générale de 2014 conformément aux dispositions statutaires relatives à la limite d'âge.**1.1.4. Séances, participation et accès à l'information**

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil de Surveillance se réunit au moins cinq fois par an, selon un calendrier communiqué à l'avance. Des réunions extraordinaires peuvent être convoquées pour examiner des questions spécifiques, sur demande écrite du Président du Conseil de Surveillance ou d'au moins un tiers de ses membres ou de l'un des membres du Directoire. Afin de favoriser la participation effective aux conseils et comités, l'assiduité des membres du Conseil de Surveillance est prise en compte au titre de la part variable des jetons de présence. Les Commissaires aux Comptes participent aux réunions du Conseil de Surveillance portant sur la revue des états financiers annuels et semestriels. Chaque convocation est adressée au moins trois jours avant le Conseil (sauf circonstances exceptionnelles). Les convocations se

composent d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif afin de préparer les membres du Conseil à discuter ou, le cas échéant, adopter les questions sur les points à l'ordre du jour. En tant que de besoin, les membres du Conseil 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 et la performance du Groupe liée au développement durable est régulièrement discutée pendant les réunions du Conseil. Ils sont également destinataires des articles de presse et des analyses financières publiés sur Unibail-Rodamco SE et sur les évolutions marquantes du secteur. En outre, à l'occasion d'un séminaire annuel organisé dans l'un des pays où le Groupe a une activité, les membres du Conseil

<sup>(6)</sup> Le détail complet est présenté dans le chapitre « Renseignements juridiques ».

de Surveillance et du Directoire ont la possibilité d'analyser et de débattre en profondeur de questions stratégiques et d'être informés des évolutions du marché. En 2012, la nature du séminaire a été modifiée pour que les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire puissent se focaliser sur les opérations, l'évolution du marché, l'état de la concurrence et la stratégie locale des activités dans le pays visité dans lequel le Groupe opère (en 2012, c'était à Varsovie, Pologne).

### 1.1.5. Synthèse de l'activité du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE s'est réuni à sept reprises en 2012 (inclus le séminaire annuel du Conseil de Surveillance). L'assiduité des membres à ces réunions a été de 100 %. Outre les points et décisions relevant de ses prérogatives légales, le Conseil de Surveillance a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2012, tant sur le plan interne (organisation et nominations clés au sein du Groupe, audit interne, etc.) qu'externe (acquisitions, cessions, stratégie du Groupe, projets de développement, politique financière, etc.). Le Conseil a en particulier adopté les points suivants :

- l'élection de M. Rob ter Haar en qualité de Président du Conseil de Surveillance et de Président du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations ;
- le budget 2012 ;
- les projets et opérations de croissance et de cessions excédant les seuils d'autorisation en vigueur en 2012 ;
- la rémunération des membres du Directoire ;
- le montant total des options de performance attribuées pour 2012, incluant l'attribution aux membres du Directoire ;
- la mise en place d'un Plan d'actions de performance venu compléter la politique incentive long terme (LTI) de rémunération et l'attribution de telles actions aux membres du Directoire ;
- la nomination de M. Jaap Tonckens, déjà membre du Directoire, en qualité de directeur général de la finance ;
- les modifications de la charte du Directoire ;
- le profil des membres et la composition du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités, y compris la proposition de nomination d'un nouveau membre du Conseil lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012 ;
- l'évaluation formelle de la performance du Directoire et du Conseil de Surveillance (évaluation annuelle) ; et
- la politique de distribution de la Société et les décisions relatives au paiement de ces distributions.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a examiné/a été informé des points suivants :

- les rapports trimestriels du Directoire pour l'année 2012 ;
- les mises à jour régulières sur les activités business du Groupe, y compris les initiatives liées au développement durable ;
- les mises à jour régulières sur les initiatives liées à la stratégie de différenciation sur le marché, notamment, les aspects du programme de qualité, « 4 étoiles » ;

- les projets et opérations de croissance d'envergure ainsi que les activités opérationnelles significatives inférieures aux seuils d'autorisation en vigueur en 2012 ;
- les questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques et à la conformité ;
- le programme de rachat d'actions de la Société ;
- les résultats annuels 2011 et semestriels de l'exercice 2012 ;
- le plan à cinq ans du Groupe 2012 y compris les ressources financières et les besoins de financement ;
- la mise en place du Plan d'Épargne Entreprise 2012 pour les filiales françaises du groupe ;
- le rapport sur le programme de conformité (*compliance*) au sein du Groupe ; et
- la planification des changements au sein du Conseil de Surveillance et du Directoire.

Les membres du Conseil de Surveillance ont été informés des travaux et préconisations des comités spécialisés et des Commissaires aux Comptes. Les procès-verbaux de toutes les réunions du comité d'audit et du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations ont été mis à la disposition systématiquement à tous les membres du Conseil de Surveillance.

L'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance a été réalisée conformément aux recommandations Afep-Medef au travers d'un questionnaire écrit. Cette évaluation formelle du Conseil de Surveillance a été complétée par un questionnaire sur le fonctionnement des comités du Conseil. Les membres du Directoire ont été invités à participer à ces évaluations. Ces questionnaires ont conclu que la structure de gouvernance et que son organisation actuelle fonctionnent bien. Il a été décidé que du temps supplémentaire sera dédié à la stratégie et la gestion de risque interne pendant les réunions du Conseil et que le comité d'audit sera impliqué plus en amont dans la revue des détails des opérations significatives.

### 1.1.6. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE <sup>(7)</sup>

Le Président du Conseil de Surveillance reçoit une rémunération brute annuelle pour ses fonctions de Président tant du Conseil de Surveillance que du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations fixée à 130 000 euros. Ce montant est resté inchangé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Le montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance en 2012 (hors Président du Conseil) a été maintenu à 52 000 euros (inchangé depuis 2007), dont 75 % de part fixe et 25 % de part variable allouée en fonction de l'assiduité aux séances du Conseil. La part fixe a été payée sur une base trimestrielle, et la part variable à la fin de l'année. Le Vice-Président du Conseil de Surveillance a perçu un montant fixe annuel additionnel de 15 000 euros.

<sup>(7)</sup> Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par membre du Conseil (à l'exception du Président du Conseil de Surveillance) lorsqu'ils ont participé à une réunion ou plusieurs réunions accolées au Conseil de Surveillance et/ou à ses comités hors de leur pays de résidence.

## 1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance

Deux comités spécialisés ont la charge d'assister le Conseil dans l'exécution de sa mission : (1) le comité d'audit et (2) le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations. Chaque membre du Conseil de Surveillance participe dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de chartes spécifiques régissant leur fonctionnement <sup>(8)</sup>.

### 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 <sup>(9)</sup>, le comité étudie et émet un avis au Conseil dans les domaines suivants :

- l'examen trimestriel des comptes sociaux et consolidés ;
- l'examen des informations sur l'activité, de l'évaluation des actifs, des engagements hors bilan et de la trésorerie ;
- la gestion du contrôle interne, de la maîtrise des risques et de la conformité avec la législation financière concernant les activités de la Société ;
- la politique financière de la Société (méthodes comptables, impact des nouvelles législations, etc.), les prévisions financières et fiscales ;
- l'évaluation et/ou l'adoption des recommandations des Commissaires aux Comptes ;
- les relations de la Société avec ses Commissaires aux Comptes.

#### Composition

Depuis le 27 avril 2011, le comité d'audit se compose de six membres indépendants selon les critères définis par la charte du Conseil de Surveillance et sur la base du Code Afep-Medef (y compris le Président du comité d'audit). Tous les membres du comité d'audit possèdent une expertise en gestion financière et, conformément aux dispositions du Code de Commerce français, au moins un de ses membres possède une expertise en gestion financière et comptabilité des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS. Normalement, le Président du Directoire, le directeur général finances et le directeur général des fonctions centrales participent aux réunions

du comité d'audit. D'autres membres du Directoire peuvent aussi y assister, sauf décision contraire du comité. Le comité d'audit peut par ailleurs décider de se réunir sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du directeur général finances ou des Commissaires aux Comptes. À la demande du comité d'audit, le directeur financier adjoint, le directeur de la comptabilité et de la consolidation, le directeur du contrôle de gestion et le directeur de l'audit interne et de la gestion du risque du Groupe participent aux réunions.

#### Séances et accès à l'information

Le comité d'audit se réunit au moins une fois par trimestre ou sur demande d'un ou plusieurs membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire. Il se réunit au moins une fois par an avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directoire. Le comité d'audit peut solliciter le conseil d'experts extérieurs s'il l'estime nécessaire. La convocation, l'ordre du jour et le dossier correspondant sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes semestriels et annuels, le comité d'audit se réunit au moins quarante-huit heures avant la séance du Conseil de Surveillance consacrée à ces sujets. Le Conseil de Surveillance est tenu informé des travaux et des recommandations du comité d'audit, lors de sa réunion suivant la tenue du comité.

#### Synthèse de l'activité du comité d'audit

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2012 (deux fois en présence des Commissaires aux Comptes). L'assiduité des membres aux réunions a été de 100 %. En 2012, le comité d'audit a étudié et/ou a formulé des avis sur les questions suivantes :

- l'actif net réévalué, l'examen des comptes sociaux et consolidés pour l'année 2011 et semestriels 2012 ;
- les rapports trimestriels du Directoire pour 2012 ;
- le plan à cinq ans du Groupe, les ressources financières et les besoins de financement,
- la fiscalité ;
- les termes et conditions de la mission des Commissaires aux Comptes pour la clôture des comptes annuels 2011 ;
- l'organisation des ressources humaines dans les départements finance du Groupe,
- la politique de distribution de la Société et les décisions relatives au paiement de ces distributions ;
- la gestion du contrôle interne, de la maîtrise des risques, et les rapports d'audit interne pour 2012 ;
- l'examen des risques de la Société et la gestion de ces risques ; et
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du comité d'audit.

<sup>(8)</sup> Consultables sur le site de la Société ou à son siège social.

<sup>(9)</sup> Cf. 8.



### Rémunération du comité d'audit <sup>(10)</sup>

Le montant annuel des jetons de présence en 2012 a été maintenu à 20 000 euros pour le Président du comité d'audit et à 10 000 euros pour les autres membres. Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par jour et par membre du comité lorsqu'ils participaient à une réunion (ou plusieurs réunions) de ce comité et/ou accolées au Conseil de Surveillance hors de leur pays de résidence. À compter de janvier 2010, 25 % des jetons de présence des membres du comité d'audit sont variables et sont versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

#### 1.2.2. Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations

##### Missions

Le rôle du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations est d'examiner tout sujet de sa compétence, comme défini dans sa charte <sup>(11)</sup>, et de conseiller le Conseil de Surveillance. Sa mission inclut notamment une revue permanente de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance en conformité avec les critères définis dans la charte du Conseil de Surveillance. En matière de gouvernance, il évalue la pertinence des règles et pratiques de gouvernance d'entreprise de la Société dans son ensemble, du Directoire, du Conseil de Surveillance et de ses comités. Il évalue en permanence la conformité de la Société à ses règles. Le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations participe également à la définition de la politique de rémunération du Groupe et à la fixation des différentes composantes de la rémunération des membres du Directoire (rémunération fixe, incentive court terme (STI), incentive long terme (LTI) et régime de retraite) et la politique en matière de jetons de présence pour les membres du Conseil de Surveillance. Dans le domaine des nominations, il détermine les profils et établit des critères de sélection des membres du Conseil de Surveillance et il émet des propositions pour le renouvellement du mandat et la nomination des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire. Il évalue aussi régulièrement la performance des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.

##### Composition

Depuis le 26 avril 2012, le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations compte quatre membres (inclus le Président du Conseil de Surveillance), tous indépendants selon les critères définis par la charte du Conseil de Surveillance et sur la base du Code Afep-Medef.

Outre ses membres, le Président du Directoire et le directeur général des fonctions centrales participent normalement aux réunions du comité, sauf lorsque leur présence n'est pas appropriée compte tenu des questions abordées les concernant. D'autres personnes peuvent être invitées par le Président du comité.

##### Séances et accès à l'information

Le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations se réunit au moins deux fois par an ou sur demande d'un ou plusieurs membre(s) du Conseil de Surveillance ou du Directoire. La convocation, l'ordre du jour et le dossier correspondant sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le Conseil de Surveillance est tenu informé des travaux et des recommandations du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, lors de sa séance suivant la tenue du comité.

##### Synthèse de l'activité du comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations

Le comité s'est réuni à six reprises en 2012. L'assiduité des membres a été de 100 %. En 2012, le comité a étudié et/ou formulé des avis sur les questions suivantes :

- les pratiques de gouvernance d'Unibail-Rodamco SE au regard des pratiques de gouvernance Afep-Medef ;
- la revue annuelle du profil des membres du Conseil de Surveillance ;
- la revue annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance ;
- l'arrivée à échéance et le renouvellement des membres du Conseil de Surveillance conformément aux règles de fin de mandats et de rotation ;
- la rémunération des membres du Directoire ;
- la politique incentive long terme (LTI) incluant l'allocation des options de performance au Directoire pour 2012 ;
- la mise en place d'un plan d'actions de performance venu compléter la politique incentive long terme (LTI) de rémunération et l'allocation de telles actions aux membres du Directoire pour 2012 ;
- la politique incentive court terme (STI) pour les membres du Directoire eu égard à leur performance pour 2011 ;
- la nomination de M. Jaap Tonckens, déjà membre du Directoire, en qualité de directeur général de la finance ;
- la composition et le profil des membres du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités, y compris la proposition de nomination d'un nouveau membre du Conseil à l'Assemblée Générale du 26 avril 2012 ;
- la définition d'un plan de continuité au sein du Conseil de Surveillance et du Directoire,
- le rapport sur le programme de conformité (*compliance*) au sein du Groupe ;

<sup>(10)</sup> Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

<sup>(11)</sup> Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

- la mise en œuvre et les modalités effectives de l'évaluation annuelle formelle du Conseil de Surveillance et de ses comités ;
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du CGNR ;
- la modification de la charte du Directoire ; et
- la mise en œuvre du Plan d'Épargne Entreprise du Groupe pour 2012.

### Rémunération du comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations <sup>(12)</sup>

Le montant annuel des jetons de présence en 2012 (à l'exclusion du Président du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations qui est rémunéré séparément pour ses fonctions autant du Président du Conseil de Surveillance et du CGNR) a été maintenu à 10 000 euros par membre <sup>(13)</sup>.

Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par membre du comité lorsqu'ils participaient à une réunion (ou plusieurs réunions) de ce comité et/ou accolées au Conseil de Surveillance hors de leur pays de résidence. Depuis janvier 2010, 25 % des jetons de présence des membres du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations sont devenus variables et sont versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

## 2. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE <sup>(14)</sup>

Unibail-Rodamco SE applique l'ensemble des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, introduites dans la version consolidée du Code Afep-Medef de décembre 2008 à l'exception de celle relative à l'absence de revue annuelle de la partie fixe de rémunération du Président du Directoire <sup>(15)</sup>. En outre et allant au-delà de ces recommandations Afep-Medef, aucun membre du Directoire n'est titulaire d'un contrat de travail depuis fin 2009.

La politique de rémunération des membres du Directoire a été élaborée par le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations avant le rapprochement Unibail SA et Rodamco Europe NV en 2007. Cette politique a été approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007 et maintenue depuis sans changement, à l'exception de l'introduction d'un Plan d'actions de performance comme partie intégrante de l'incentive long terme (LTI) approuvé lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012. La rémunération des membres du Directoire continue à comprendre quatre composantes : (i) une rémunération annuelle fixe brute, (ii) une incentive court terme (STI), (iii) une incentive long terme

(LTI) composé d'options de performance et d'actions de performance, soumises à condition de performance et (iv) d'autres avantages (retraite, voiture de fonction, mutuelle Groupe, etc.).

## 3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'Article L. 225-68 du Code de Commerce, Unibail-Rodamco SE déclare adhérer et appliquer le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, dont la version consolidée a été publiée en décembre 2008 (Code Afep-Medef), et adopter le Code Afep-Medef comme cadre de référence en matière de gouvernement d'entreprise. Unibail-Rodamco SE a analysé ses pratiques et procédures internes eu égard au Code. À la date de dépôt du présent rapport, la Société applique l'ensemble des dispositions du Code à la seule exception d'une recommandation : la rémunération fixe du Président du Directoire faisant l'objet d'une révision annuelle par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, sur la base de l'augmentation à périmètre constant des salariés fixes sur l'ensemble du Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 (voir page 234).

Par ailleurs, compte tenu des activités que le Groupe mène aux Pays-Bas et de sa volonté d'appliquer les règles les plus exigeantes en la matière, le Groupe se conforme à la très grande majorité du Code de gouvernance d'entreprise néerlandais <sup>(16)</sup>, bien qu'il ne soit pas tenu légalement de s'y soumettre.

Tous les actionnaires ont droit d'assister aux assemblées générales, dont les règles de fonctionnement sont fixées à l'Article 18 des statuts de la Société <sup>(17)</sup>. 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 215).

## 4. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe Unibail-Rodamco intervient dans le secteur de l'immobilier commercial, en particulier dans le développement, la gestion et la rénovation de centres commerciaux et de bureaux, ainsi que dans la gestion de sites de congrès-expositions et dans les services associés. Au-delà des facteurs de risque généraux, l'activité du Groupe est soumise à des aléas et risques systémiques liés en particulier à la nature cyclique du secteur. La stratégie et les politiques mises en œuvre visent à limiter les effets négatifs de ces risques. Cependant, des modifications brutales de l'environnement géopolitique, politique, social, économique,

<sup>(12)</sup> Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

<sup>(13)</sup> Cf. 12.

<sup>(14)</sup> Cf. 12.

<sup>(15)</sup> Cf. 12.

<sup>(16)</sup> Tel que publié par le néerlandais « Corporate Governance Code Monitoring Committee » en décembre 2008.

<sup>(17)</sup> Consultable sur le site de la Société et à son siège social.

financier, monétaire, réglementaire, sanitaire ou écologique sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le Groupe et peuvent conduire, notamment, à réduire la valeur des actifs, augmenter certaines charges ou retarder, voire remettre en cause, le développement d'opérations d'investissement ou de désinvestissement.

S'agissant de domaines de risques plus « maîtrisables », ils sont identifiés au travers d'une cartographie permettant d'identifier les risques les plus critiques en termes de probabilité et d'impact. Cette cartographie des risques a été actualisée et discutée lors d'une réunion du comité d'audit suivie du Conseil de Surveillance en avril 2012. Cette cartographie a ensuite été approuvée par le Directoire en mai 2012. Ces 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, à l'exception des activités pour lesquelles Unibail-Rodamco n'assure pas directement la gestion, notamment Comexposium et Mfi. 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 animé par un Directoire composé de quatre membres au 31 décembre 2012, 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. Le *Compliance Book* a été

modifié et approuvé une fois en 2012 par le Directoire. 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.

En complément du *Compliance Book*, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- des descriptions de fonctions et un système d'évaluation par objectifs applicables dans la totalité du Groupe ;
- un ensemble de délégations de pouvoirs et de responsabilités documentées, portant sur la totalité des activités du Groupe ;
- des procédures de portée générale et spécifique applicables au niveau du Groupe ou dans les différentes régions dans lesquelles le Groupe est présent ;
- des instructions et consignes moins formelles, mais faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne.

Les principaux risques couverts par ce dispositif sont décrits ci-après.

#### 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 de la finance afin d'en décider de la pertinence et, dans l'affirmative, de désigner un responsable de projet.

L'analyse juridique, financière, technique et commerciale des opérations est ensuite présentée à un comité *ad hoc* composé du Président du Directoire, du directeur général de la finance, du directeur du développement Groupe (pour les opérations de construction et rénovation), du directeur général opérations (pour les centres commerciaux), et du directeur général de la région concernée, accompagné de ses équipes chargées des investissements. Ce comité valide la stratégie de valorisation, les hypothèses retenues et le prix qui sera éventuellement proposé, sous réserve d'un audit plus approfondi (*data room*) et de la décision finale prise conformément aux règles d'autorisation du Groupe. Des modèles financiers (actualisation des cash-flows,

analyse de comparatifs, etc.) ont été développés et servent de base aux travaux de ce comité.

Lors de la revue budgétaire annuelle avec les différentes régions, les cessions d'actifs à maturité sont planifiées. Ces opérations sont ensuite préparées puis analysées par le comité cité ci-dessus, qui valide les hypothèses ayant conduit à la détermination du prix de cession.

Unibail-Rodamco procède deux fois par an à l'évaluation de ses actifs par des experts externes, ce qui permet d'apprécier leur valeur de marché, mais également de vérifier et de valider les hypothèses internes de prix de cession ou de revenu locatif. Les équipes participant à l'analyse et à la conduite de ces opérations ont pour la plupart une expérience dans le domaine des fusions-acquisitions acquise auprès de banques d'affaires, de cabinets d'avocats ou d'autres institutions spécialisées dans le secteur d'activité. Le Groupe fait en outre appel, chaque fois que nécessaire, à des experts externes (avocats, fiscalistes, auditeurs, conseils, etc.) pour se faire assister.

Conformément aux règles d'autorisation du Groupe, toute opération s'inscrivant dans la stratégie du Groupe et/ou réalisée dans les états membres de l'Union européenne d'un montant supérieur à 100 millions d'euros est subordonnée à l'accord final du Directoire et telles opérations d'un montant supérieur à 500 millions d'euros sont, en plus, soumises à l'accord du Conseil de Surveillance.

Chaque opération sortant de la stratégie du Groupe et/ou réalisée hors des états membres de l'Union européenne d'un montant supérieur à 25 millions d'euros est soumise à l'accord final du Directoire et celui du Conseil de Surveillance.

Le Groupe Unibail-Rodamco dispose d'une organisation centralisée de la documentation juridique de l'ensemble des actifs de son patrimoine en Autriche, France, Espagne et aux Pays-Bas ce qui facilite la préparation des *data room* lors de la cession d'actifs et contribue à la liquidité de ces derniers.

#### **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. Un niveau minimum de précommercialisation est requis avant le lancement de chaque projet de commerces de manière à en sécuriser l'aspect financier.

Pour ses projets de construction/rénovation, et sauf exception, Unibail-Rodamco choisit des entreprises de grande taille et de renom. La sélection se fait par appel d'offres sur la base d'un cahier des charges précis. Le choix final des entreprises est réalisé après une analyse comparative des offres documentée, tout écart par rapport au budget devant être justifié.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco compte parmi ses salariés des experts de la construction intervenant en tant que maîtres d'ouvrage délégués et dont les missions essentielles sont de s'assurer que :

- les ouvrages construits par les maîtres d'œuvre sont conformes aux spécifications de la conception ;
- les coûts de construction ou de rénovation restent maîtrisés et conformes aux budgets initiaux ;
- la charte de qualité environnementale du Groupe ainsi que les réglementations s'imposant au propriétaire sont respectées.

L'avancement des travaux, le suivi budgétaire et le taux de rendement de l'opération sont examinés chaque trimestre au niveau du Groupe, par la direction du contrôle de gestion et par le Directoire.

Cette organisation est complétée par le directeur financier des projets d'Unibail-Rodamco Development qui est en charge d'optimiser 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 a mis en place un comité international pour la performance environnementale, assisté de comités régionaux, en charge de définir une politique commune de performance environnementale et de superviser sa mise en œuvre. 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.

#### **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 et terrorisme garantit la plupart des actifs du patrimoine en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, ainsi que les pertes de loyers et pertes d'exploitation. Le Groupe Unibail-Rodamco a également souscrit un programme d'assurances de responsabilité civile multiligne garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers.

La plupart des projets de construction ou de rénovation des actifs sont assurés par des polices Tous Risques Chantier dans toutes les régions. Les vices de construction sont couverts par des polices décennales en France et par la responsabilité des constructeurs pour les travaux réalisés dans les autres régions (des garanties de longue durée sont occasionnellement souscrites pour les grands projets en dehors de France).

En complément de ce programme d'assurance, Unibail-Rodamco fait procéder régulièrement à la vérification de la conformité des installations techniques pouvant avoir des conséquences sur l'environnement et/ou la sécurité des personnes (équipements de lutte contre les incendies, systèmes de ventilation et de climatisation, installations électriques et ascenseurs).

Comme annoncé en 2011, l'évaluation annuelle de la maîtrise des risques d'hygiène et de sécurité a été mise en place en 2012 sur tous les actifs gérés directement par le Groupe dans toutes les régions afin de déterminer des actions de progrès en termes de réduction des risques. Cette évaluation est menée par des bureaux de contrôle indépendants. Cette évaluation des risques constitue une source unique et complète d'information sur la gestion des risques sanitaires/environnementaux (eau, air, plomb, amiante, légionellose, etc.).

Cette organisation s'inscrit dans le cadre de la politique Groupe de gestion des risques d'hygiène et sécurité. Les règles et instructions définies par le Groupe sont complétées localement en fonction des obligations locales supplémentaires sous la responsabilité du directeur général de la région concernée.

#### **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 (pour les centres commerciaux) ou le Président du Directoire (pour les bureaux).

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.

#### **4.5. Les risques financiers**

La gestion des risques de taux d'intérêt, de change, de liquidité et de contrepartie est réalisée par la direction des ressources financières dans le cadre de la politique définie par le comité actif-passif. Ce comité est composé de six membres, dont trois membres du Directoire (le Président, le directeur exécutif finance et le directeur général des fonctions centrales).

Les travaux de ce comité sont préparés par la direction des ressources financières du Groupe, qui remet régulièrement à chaque membre un dossier complet détaillant la position de taux d'intérêt du Groupe, les projections de liquidité, les ratios bancaires (covenants), le montant des lignes de crédit confirmées, les propositions d'opérations de (re) financement ou de couverture de risque (le cas échéant), le détail des opérations de (re)financement réalisées depuis le dernier comité actif-passif (opérations de couverture, rachat d'actions, etc.), ainsi que le suivi du risque de contrepartie. La sensibilité aux taux de change fait également l'objet d'un examen régulier.

Le comité actif-passif s'est réuni trois fois en 2012. Pendant l'année, ses membres reçoivent des informations régulières sur les principales évolutions de l'environnement financier, notamment les variations des taux d'intérêt, des conditions de financement, du cours de l'action ou des opérations de marché réalisées.

Les règles d'intervention sur les marchés financiers (opérations de couverture, interventions sur le titre Unibail-Rodamco) et de contrôle des opérations sont formalisées et assurent une bonne séparation des fonctions d'exécution et de contrôle.

En matière de gestion de trésorerie, un système européen de gestion de trésorerie a été mis en place visant à optimiser le coût et l'utilisation de la trésorerie au sein du Groupe et à accroître la visibilité sur les prévisions de trésorerie. Ce système s'applique à toutes les régions.

Afin de limiter les risques de fraude ou de détournement, le Groupe a mis en place une organisation sécurisée des moyens de paiement et a formalisé les règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires.

Unibail-Rodamco doit se conformer aux obligations de transparence fiscale découlant des différents régimes REIT dans les pays dans lesquels il opère. Le respect de ces règles fait l'objet d'un examen trimestriel par une équipe spécialisée de la direction financière.

#### 4.6. Les risques juridiques

Outre le suivi des risques juridiques, le directeur général des fonctions centrales supervise le déploiement de la politique juridique, l'application des procédures qui garantissent la protection des intérêts du Groupe, et veille au respect des réglementations applicables aux opérations d'Unibail-Rodamco. L'organisation juridique du Groupe s'articule autour d'un département au siège et de départements régionaux sous la supervision du directeur juridique groupe. Ces départements veillent à la protection des intérêts des sociétés dans tous les accords contractuels, élaborent des contrats-types et suivent les litiges.

Le Groupe emploie des juristes spécialistes dans les réglementations locales et, le cas échéant, se fait assister par des avocats et des experts externes. La direction juridique Groupe a mis en place dans toutes les régions une procédure d'information systématique et immédiate des équipes de direction régionale et du Groupe en cas d'apparition de risques nouveaux et/ou en cas d'événements de nature à modifier l'évaluation d'un risque existant.

Par ailleurs, les services juridiques locaux transmettent chaque trimestre au directeur général des fonctions centrales et au directeur juridique Groupe un rapport sur l'avancement des principaux dossiers contentieux. Enfin, toutes les lettres recommandées avec accusé de réception reçues sont réceptionnées de manière centralisée au siège social du Groupe en France. Chaque jour, une copie de la première page est systématiquement adressée au directeur général des fonctions centrales, au directeur juridique groupe et au directeur de l'audit interne et du management des risques. Une procédure équivalente a été mise en place dans toutes les régions.

#### 4.7. Les risques informatiques

La direction des systèmes d'information d'Unibail-Rodamco est en charge de définir la stratégie informatique, mettre en place et exploiter les différentes applications informatiques partagées au sein du Groupe.

- Le système d'information d'Unibail-Rodamco s'appuie sur : des logiciels conçus et développés en interne tournés vers l'efficacité des actifs et permettant d'assurer la gestion locative ;

- des logiciels développés par des entreprises informatiques de renom comme SAP, SOPRA, CODA et IGEL ; et
- un ensemble de base de données permettant d'extraire sur toutes les activités des reporting complets et d'effectuer des contrôles garantissant la cohérence et l'intégrité des données.

La gestion des risques informatiques d'Unibail-Rodamco repose sur :

- une politique de sécurité informatique prévoyant l'utilisation de mots de passe individuels pour accéder aux systèmes et aux applications et le contrôle des demandes de droits d'accès permettant de garantir la sécurité et l'intégrité du système d'information du Groupe ;
- une politique de gestion du changement prévoyant un suivi des développements informatiques lors de réunions d'avancement au cours desquelles le planning, les coûts ainsi que les problématiques majeures sont abordés. Tous les développements informatiques sont approuvés par les utilisateurs ;
- une politique permettant d'assurer la reprise des activités prévoyant des sauvegardes régulières des données informatiques conservées en dehors des sites et permettant d'assurer la continuité des activités dans le cas d'une panne du système d'information. Par ailleurs, un centre externe de traitement des données situé au nord de Paris permet d'assurer la haute disponibilité des systèmes de messagerie et de gestion de trésorerie et sert également de plateforme de secours permettant la reprise des systèmes. Par ailleurs, le plan de reprise d'activité du Groupe a été mis à jour en 2011. Ce plan prévoit les plans d'actions technique et organisationnel en cas d'un sinistre majeur (indisponibilité temporaire des bureaux et/ou des infrastructures informatiques).

#### 4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables

Les travaux comptables peuvent également être source de risques financiers, notamment dans le cadre des arrêtés comptables, de la consolidation des comptes ou encore de la comptabilisation des engagements hors bilan.

Les travaux comptables sont réalisés par des équipes locales et par une équipe au siège utilisant plusieurs systèmes informatiques. Unibail-Rodamco utilise des manuels de procédures comptables décrivant la séparation des tâches entre l'exécution et le contrôle comptable.

Unibail-Rodamco dispose d'une comptabilité analytique par immeuble ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis.

Un processus commun et un modèle standard de reporting, le *Quarterly Flash Report* (QFR) est utilisé. Ce reporting présente un ensemble de données trimestrielles (ou semestrielles) relatives aux évaluations d'actifs, aux projets en cours et aux indicateurs clés de performance

opérationnelle, ainsi que diverses données financières telles que des comparaisons entre résultats et prévisions budgétaires, l'évolution des dépenses d'une année sur l'autre et des prévisions portant sur tout l'exercice (revenu locatif brut, revenu locatif net, dépenses administratives, etc.). Ces reportings sont préparés et vérifiés au niveau régional avant d'être transmis aux directions du contrôle de gestion et de la consolidation du Groupe.

Les reportings trimestriels régionaux font l'objet d'une seconde vérification par la direction du contrôle de gestion du Groupe, qui analyse les indicateurs clés de performance ainsi que tout écart entre le budget et les résultats ou projections en fin de période. Les indicateurs clés du Groupe, les évaluations et les projets de développement sont consolidés par la direction du contrôle de gestion qui établit un reporting trimestriel. Les reportings trimestriels sont présentés au Directoire par l'équipe de direction de chaque pays ou région et un QFR consolidé est communiqué au comité d'audit et au Conseil de Surveillance.

Les états financiers consolidés sont établis sur la totalité du périmètre du Groupe Unibail-Rodamco. La production des comptes consolidés est réalisée par une équipe dédiée de la direction de la consolidation Groupe.

Les principaux contrôles effectués lors du processus de consolidation des comptes portent sur les points suivants :

- vérification des variations de pourcentages de contrôle des filiales et participations ainsi que des investissements, afin de s'assurer de l'application de la bonne méthode de consolidation ;
- rapprochement des liasses de consolidation reçues des régions avec les *Quarterly Flash Reports* ;
- justification et analyse documentée des retraitements de consolidation dans un rapport ;
- analyse des rapports fournis par les Commissaires aux Comptes et ;
- analyse et justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions avec le contrôle de gestion.

Les règles d'enregistrement des engagements hors bilan sont régies par des procédures spécifiques qui permettent de s'assurer que l'ensemble des engagements sont centralisés par la direction juridique groupe. Les engagements donnés et reçus sont consolidés et portés à la connaissance du Directoire et du Conseil de Surveillance.

L'information financière et comptable est ensuite vérifiée par les Commissaires aux Comptes, puis présentée et expliquée au Directoire, au comité d'audit du Groupe et, enfin, au Conseil de Surveillance.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est confiée à la direction de l'audit interne du Groupe, composée de quatre personnes qui réalisent de façon périodique des missions dans toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le comité d'audit du Groupe.

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.

# 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

## Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Unibail-Rodamco 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 2012.

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 14 mars 2013

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Damien Leurent

**Ernst & Young Audit**

Christian Mouillon  
et Benoit Schumacher



# Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco

## INSTRUCTIONS DONNÉES AUX EXPERTS ÉVALUATEURS

En accord avec vos instructions, nous avons valorisé, au 31 décembre 2012 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en bail à construction 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 de valorisation 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 de déterminer 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 notre opinion sur la juste valeur a été revue au regard des autres expertises menées en Europe, 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.

## 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, Mars 2012, [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). Nous pouvons confirmer que la valeur de marché (tel que définie dans Code de Conduite du RICS Valuation - Professional Standards, Mars 2012) de chaque propriété est identique à sa juste valeur. L'IVSB considère que la définition de juste valeur selon les règles IFRS est en ligne avec la définition de valeur de marché.

## DATE DE L'ÉVALUATION

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2012.

## INFORMATIONS

Nous avons demandé au management de 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 mis 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 leurs 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 ont été menées sans prendre en compte les éventuels frais ou taxes devant être engagés dans le cas d'une cession. 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 Jones Lang LaSalle Limited

Bryn Williams MRICS

Directeur  
Pour le compte  
de DTZ Debenham Tie Leung Limited

Marc Gerretsen

Associé  
Pour le compte de  
PricewaterhouseCoopers  
Corporate Finance

# Responsables du document de l'information financière et du contrôle des comptes

## RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

### Attestation

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant dans la partie financière de ce document.

Il est rappelé qu'au titre de l'exercice 2010, les contrôleurs légaux ont formulé, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée, l'observation suivante : Dans le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 l'attention est attirée sur la note 1 de l'annexe qui décrit les nouvelles normes et interprétations que la société a appliquées au cours de l'exercice 2010, et notamment l'application des normes IFRS 3 révisée - Regroupements d'entreprises - et IAS 27 révisée - États financiers consolidés et individuels.

Fait à Paris, le 19 mars 2013

Au nom du Directoire

Guillaume Poitrial  
Président du Directoire d'Unibail-Rodamco SE

Jaap Tonckens  
Directeur Général Finance

**Commissaires aux Comptes titulaires**

Mandats expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) statuant sur les comptes de l'exercice 2016

**Ernst & Young Audit**

1/2 place des saisons  
92400 Courbevoie Paris La Défense 1  
Christian Mouillon  
Benoit Schumacher

Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975

**Deloitte et Associés**

185 avenue Charles de Gaulle  
92200 Neuilly  
Damien Leurent

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

**Commissaires aux Comptes suppléants**

Mandats expirant à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2016

**Auditex**

1/2 place des saisons  
92400 Courbevoie Paris La Défense 1

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

**BEAS**

195 avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur Seine

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

**Documents accessibles au public**

Sont notamment disponibles sur le site Internet [www.unibail-rodamco.com](http://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 - 75116 Paris, sur le site Internet [www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com) ou obtenus sur simple demande auprès de la Société.

# Table de concordance du document de référence

LA TABLE THÉMATIQUE SUIVANTE PERMET D'IDENTIFIER LES PRINCIPALES RUBRIQUES REQUISES PAR LE RÈGLEMENT EUROPÉEN CE 809/2004.

Rubrique de l'annexe 1 du règlement Européen 809/2004	Page du Document de Référence
<b>1. Personnes responsables</b>	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document de Référence	274-275
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document de Référence	274
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux	275
2.2. Démission des contrôleurs légaux	na
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	
3.1. Informations historiques	17 <sup>(1)</sup>
3.2. Informations intermédiaires	17 <sup>(1)</sup>
<b>4. Facteurs de risque</b>	47-48 ; 171-174 ; 253-257 ; 267-270
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	213
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	213
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	213
5.1.4. Siège social et forme juridique	213
5.1.5. Événements importants	145-150
5.2. Investissements	
5.2.1. Description des principaux investissements de l'exercice	22-25
5.2.2. Description des investissements en cours	28 ; 30-33
5.2.3. Description des investissements futurs	30-33
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations	18-26
6.1.2. Nouveaux produits ou nouveaux développements	30-33
6.2. Principaux marchés	42-49 <sup>(1)</sup>
6.3. Événements exceptionnels	na
6.4. Dépendances éventuelles	na
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description du Groupe	17
7.2. Liste des filiales importantes	139-144
<b>8. Propriétés immobilières</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	3-14
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations	58-85
<b>9. Examen de la situation financière et des résultats</b>	
9.1. Situation financière	120
9.2. Résultat d'exploitation	119 ; 133-134
9.2.1. Facteurs importants	18-26
9.2.2. Changements importants	18-26
9.2.3. Facteurs d'influence	na

<sup>(1)</sup> Rapport annuel et de développement durable.

Rubrique de l'annexe 1 du règlement Européen 809/2004	Page du Document de Référence
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	122 ; 225
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	121
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	45-49
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	na
10.5. Sources de financement attendues	45-49
<b>11. Recherche développement brevet licences</b>	na
<b>12. Informations sur les tendances</b>	
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes	18-26
12.2. Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives	29
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
13.1. Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée	29
13.2. Rapport des contrôleurs légaux indépendants	na
13.3. Prévision ou estimation du bénéfice	29
13.4. Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant	29
<b>14. Organes d'administration, direction, surveillance et direction générale</b>	
14.1. Organes d'administration et de direction	227-232 ; 259-265
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	na
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1. Montants des rémunérations versées et avantages en nature	181 ; 235-249
15.2. Sommes provisionnées aux fins de versements de pensions, retraites ou autres avantages	176-180
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Dates d'expiration des mandats actuels	227-232
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	na
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	233 ; 263-265
16.4. Gouvernement d'entreprise	12 <sup>(1)</sup> ; 15 <sup>(1)</sup> ; 233-235 ; 265
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	91-95 ; 177
17.2. Participation et stock-options	177-180 ; 218-223
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital	177-180
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	226
18.2. Existence de droits de vote différents	226
18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	226
18.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en oeuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	na
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>180-181</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats</b>	
20.1. Information financière historique	16-21 <sup>(1)</sup> ; 185-207
20.2. Information financière pro forma	na
20.3. États financiers	118-182
20.4. Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Attestation de vérification des informations historiques annuelles	183 ; 208
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	209-210
20.4.3. Sources des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	na
20.5. Dates des dernières informations financières	
20.5.1. Dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées	183 ; 208
20.6. Informations financières intermédiaires	
20.6.1. Informations trimestrielles ou semestrielles vérifiées	na
20.6.2. Informations trimestrielles ou semestrielles non vérifiées	na
20.7. Politique de distribution de dividende	
20.7.1. Montant des dividendes par action	16 <sup>(1)</sup> ; 29 ; 224-225
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrages	148 ; 163-164
20.9. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	na

<sup>(1)</sup> Rapport annuel et de développement durable.

Rubrique de l'annexe 1 du règlement Européen 809/2004	Page du Document de Référence
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	215
21.1.2. Actions non représentatives du capital	na
21.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale d'actions détenues par l'émetteur	222-224
21.1.4. Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	218-219
21.1.5. Informations sur les conditions régissant les droits d'acquisition sur titres émis mais non libérés	na
21.1.6. Informations sur le capital de membres du Groupe objet d'une option	na
21.1.7. Historique du capital	122-123 ; 225
21.2. Actes constitutifs et statuts	
21.2.1. Objet social	213
21.2.2. Résumé des statuts	213-214
21.2.3. Description des droits et privilèges	213-214
21.2.4. Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	213-214
21.2.5. Description des conditions de convocation aux assemblées	214
21.2.6. Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	214
21.2.7. Disposition fixant les seuils au-dessus duquel toute participation doit être rendue publique	
21.2.8. Description de conditions régissant les modifications de capital	215-219
<b>22. Contrats importants</b>	<b>na</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
23.1. Déclarations d'expert	272-273
23.2. Information provenant de tiers	na
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>275</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>156</b>

<sup>(1)</sup> Rapport annuel et de développement durable.

# Table de concordance du rapport financier annuel

LA TABLE THÉMATIQUE SUIVANTE PERMET D'IDENTIFIER LES PRINCIPALES RUBRIQUES REQUISES PAR LE RÈGLEMENT EUROPÉEN CE 809/2004.

Rubrique de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF	Page du Document de Référence
<b>1. Comptes annuels</b>	<b>185-207</b>
<b>2. Comptes consolidés</b>	<b>119-182</b>
<b>3. Rapport de gestion</b>	
3.1. Chiffres Clés	16-21 <sup>(1)</sup>
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	17-49
3.3. Facteurs de risques	45-49 ; 171-174 ; 253-257 ; 267-270
3.4. Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise	45-49
3.5. Tableau des délégations de compétence en cours accordées au Directoire dans le domaine des augmentations du capital	215-217
3.6. Informations concernant le capital et les droits de vote	
3.6.1. La structure du capital	226
3.6.2. Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions	213-214
3.6.3. Les franchissements de seuils notifiés	226
3.6.4. La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux	na
3.6.5. Les mécanismes de contrôle dans un système d'actionnariat du personnel	na
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	215-217 ; 259-260
3.6.7. Les règles applicables à la nomination des mandataires sociaux	259-261
3.6.8. Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	223-225
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	45-49 ; 161 ; 174-175
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	na
3.6.11. Les opérations sur actions propres	223-225
<b>4. Personnes responsables</b>	
4.1. Personnes responsables des informations contenues dans le rapport financier annuel	274-275
4.2. Déclaration des personnes responsables du rapport financier annuel	274
<b>5. Rapports des contrôleurs légaux</b>	
5.1. Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	208
5.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	183

<sup>(1)</sup> Rapport annuel et de développement durable.



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 2010 établis en application des normes comptables IFRS, ainsi que les rapports des contrôleurs légaux y afférent, figurant en page 90-227 du Document de Référence 2010 n° D. 11-0144 déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2011.
- Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2011 établis en application des normes comptables IFRS, ainsi que les rapports des contrôleurs légaux y afférent, figurant en page 92-245 du Document de Référence 2011 n° D. 12-0208 déposé auprès de l'AMF le 23 mars 2012.

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers  
le 19 mars 2013.

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.



**unibail-rodamco**