



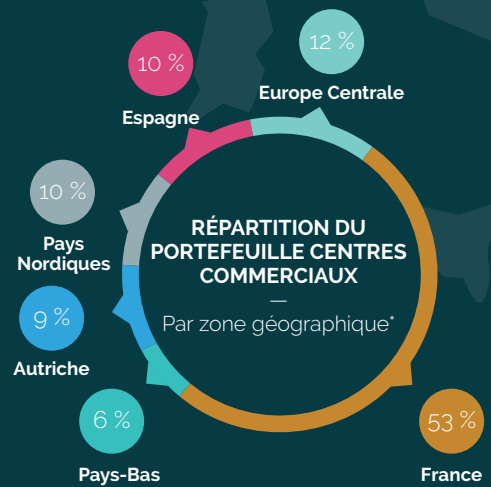
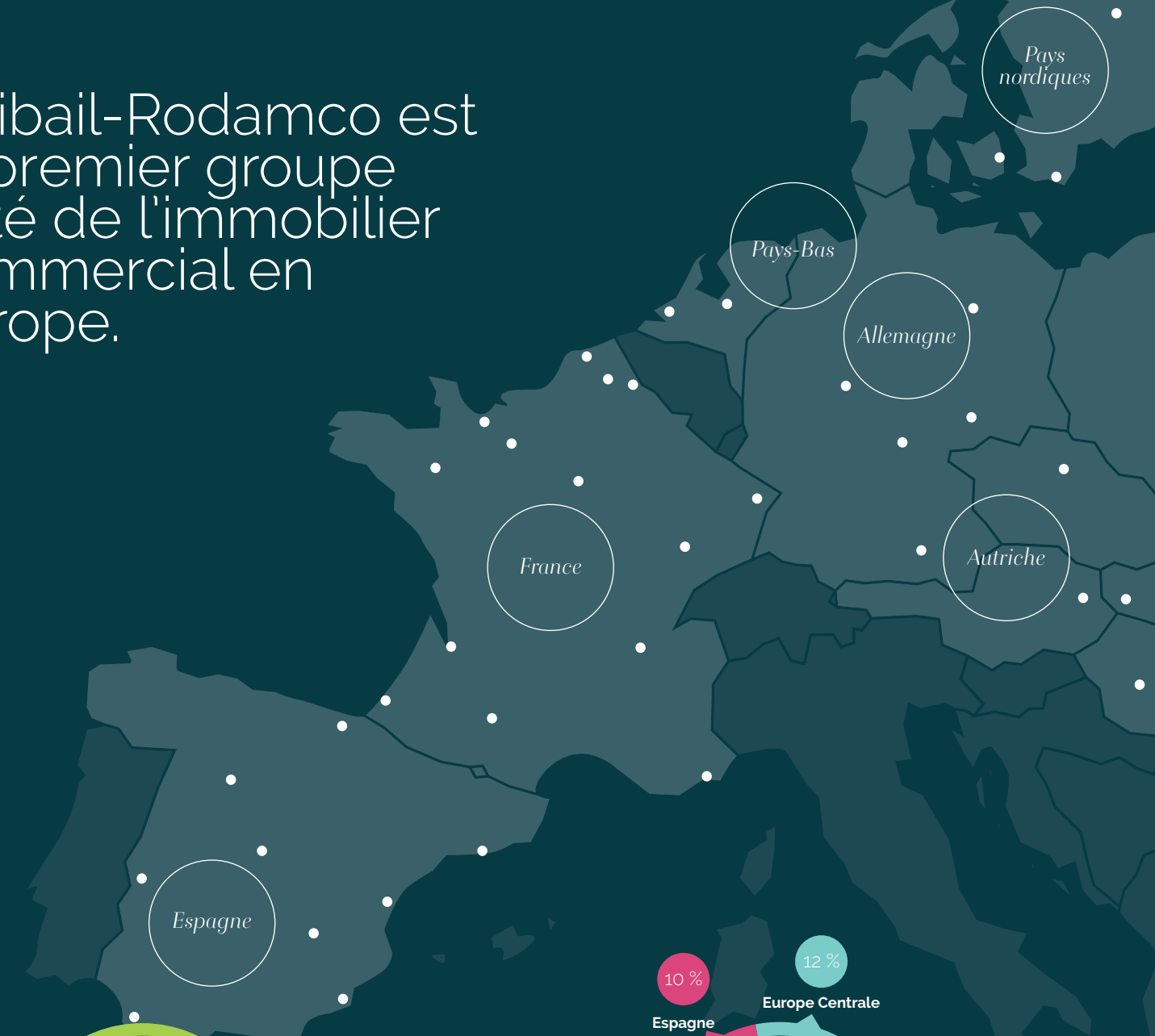
Unibail-Rodamco

Croissance et Innovation



RAPPORT ANNUEL ET
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2013

Unibail-Rodamco est le premier groupe coté de l'immobilier commercial en Europe.



Principales villes d'Europe où sont situés les actifs d'Unibail-Rodamco
Séville / Valence / Madrid / Barcelone / Bordeaux / Lyon / Nice / Paris / Lille / Amsterdam / La Haye / Copenhague / Stockholm / Prague / Vienne / Bratislava / Varsovie / Helsinki

* En terme valeur brute de marché au 31 décembre 2013.

BUREAUX ET SITES DE CONGRÈS-EXPOSITIONS À PARIS

- C&E
- × BUREAUX



Europe Centrale

NOMBRE DE VISITES

France *	35 centres commerciaux	367 M
Europe centrale *	15 centres commerciaux	158 M
Espagne	16 centres commerciaux	148 M
Pays nordiques	9 centres commerciaux	53 M
Autriche	3 centres commerciaux	52 M
Pays-Bas	5 centres commerciaux	44 M
M² GLA		
Centres commerciaux *		3 318 200
Bureaux		615 600
Congrès - Expositions		610 300

83

centres commerciaux *

823

millions de visites

total Groupe centres commerciaux

94 %

du portefeuille du Groupe*

se situe à moins de 200 m des transports en commun

53 %

des centres commerciaux du Groupe

certifiés BREEAM IN-USE

— Créé en 1968

— Coté à la bourse de Paris depuis 1972, à la bourse d'Amsterdam depuis 1983. Membre des indices CAC 40, AEX 25 et Euro Stoxx 50.

— Reconnu au sein des indices DJSI (Monde et Europe), FTSE4GOOD, STOXX Global ESG LEADERS, GRESB, Ethisphere and Global Reporting Initiative.

— 90 %⁽¹⁾ 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 38 %.

— Note « A » attribuée par les agences Standard & Poor's et Fitch, une des meilleures notations du secteur.

* Y compris les centres commerciaux consolidés par mise en équivalence.
(1) Valeur brute de marché.

02 Les temps forts de 2013

CORPORATE

Des valeurs fortes au cœur de notre performance

- 12 Message du Président du Directoire
- 14 Message du Président du Conseil de Surveillance
- 16 Gouvernance d'entreprise et gestion des risques
 - 18 Une performance solide
 - 20 Mesures de performance EPRA
 - 22 Bourse et Actionariat

STRATÉGIE

Notre différence : l'innovation

- 26 Des moments inoubliables
- 34 Le commerce en mouvement
 - 36 Concentration
 - 38 Différenciation
 - 42 Innovation
- 48 Une nouvelle génération d'actifs prépare l'avenir

OPÉRATIONS

La croissance future bâtie sur un portefeuille solide

- 54 Un portefeuille unique
 - 56 Régions
- 64 Les directeurs de centres commerciaux
 - 66 Bureaux
 - 68 Congrès & Expositions

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Créer de la valeur durable pour tous

- 72 Les priorités d'Unibail-Rodamco
- 74 Comment le Groupe pilote sa politique de développement durable
- 75 Le leader de son secteur
- 76 Faire grandir chaque collaborateur
- 78 Contribuer à la prospérité économique locale
- 80 Vecteur de valeur pour ses parties prenantes
- 82 L'innovation au service de la résilience des bâtiments
- 84 Créer les conditions pour prendre les meilleures décisions
 - 86 Responsabilité d'entreprise



En anticipant les tendances
et en cherchant à toujours plus innover,
Unibail-Rodamco reste au plus près des attentes de ses clients.
Pour cela, nous encourageons chacun de nos collaborateurs
à réfléchir en dehors du cadre et à agir en entrepreneur
dans tous les aspects de son activité.

Accélérer l'innovation : se remettre en question, communiquer et s'investir auprès de nos clients.

C'est cette vision qui permet au Groupe
d'être le leader du marché, transformant
nos actifs en une vitrine exceptionnelle
pour les enseignes et en un lieu inoubliable
pour les clients. Unibail-Rodamco favorise l'innovation
pour être à l'avant-garde, avec des actifs
déjà prêts pour le monde qui nous attend.



25 AVRIL 2013

Christophe Cuvillier devient Président du Directoire

Christophe Cuvillier succède à Guillaume Poitrinal en tant que Président du Directoire.



2



MARS - AOÛT 2013



Nouveautés

- 1- Mars. Centrum Černý Most.** Après deux années de travaux conduits par le célèbre cabinet britannique Benoy, le centre de shopping historique de Prague a ouvert ses portes avec un design et une offre de commerces uniques, des vitrines iconiques et des services 4 étoiles.
- 2- Juin. Lancement de l'application mobile V3.** L'équipe marketing digital du Groupe a franchi une nouvelle étape avec cette application entièrement repensée. Au 31 décembre, 2,4 millions d'applications ont été téléchargées.
- 3- Août. Nouvelle extension Sud de Täby Centrum.** La toute nouvelle extension sud de Täby Centrum a ouvert avec une nouvelle offre commerciale exclusive, dont le premier magasin L'Oréal Paris au monde, ses vitrines iconiques et un design spectaculaire. Le centre a été élu « meilleur centre de shopping de Stockholm » et a reçu le prix de la « meilleure offre de Stockholm » parmi 47 centres commerciaux lors d'une enquête annuelle régionale en 2013.



*SHOPPING INATTENDU

SEPTEMBRE 2013



Unexpected Shopping

« Unexpected Shopping » est une campagne de rupture, signée BETC pour Unibail-Rodamco. Elle confirme l'originalité et l'avance des centres de shopping du Groupe dans ce domaine. En 2013, la campagne a été lancée à Aéroville, Toison D'Or, Alma et Shopping City Süd. Elle sera déployée dans 30 centres en avril 2014.



SEPTEMBRE 2013



Lancement de Digital Dream™

Première pour un centre de shopping : grâce à des écrans LED panoramiques, ce nouveau média plonge les spectateurs au cœur d'un environnement poétique et offre aux marques une opportunité unique d'afficher leur contenu de manière créative. La campagne a été lancée en septembre aux 4 Temps.

🔗 Découvrez Digital Dream™ à l'adresse : http://bit.ly/Digital_Dream



SEPTEMBRE 2013



Chiffres

- 1- **DJSI.** Unibail-Rodamco fait partie du top 4 % du secteur. Le Groupe a amélioré son score total de 50 % depuis 2008.
- 2- **Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB).** Unibail-Rodamco est classé 1^{er} parmi 55 pairs en Europe et 7^e parmi 543 entreprises au total
- 3- **Proxinvest.** Unibail-Rodamco est l'entreprise du CAC 40 la mieux notée en matière de gouvernance.



16 OCTOBRE 2013



Inauguration d'Aéroville

Aéroville, 83 300 m² GLA, est le plus grand centre de shopping construit en France depuis vingt ans. Situé aux portes de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle, il réunit en un seul lieu toutes les innovations les plus récentes du Groupe : architecture et design, services 4 étoiles, marques premium et internationales, vitrines iconiques, la « Dining Experience™ » et le premier EuropaCorp CINEMAS, de Luc Besson.



OCTOBRE 2013



Extensions

1- *Octobre. Alma.* Ouvert à Rennes il y a 40 ans, Alma a été entièrement repensé avec une nouvelle extension de 10 000 m², des enseignes exclusives et des services 4 étoiles. 2- *Octobre. Toison d'Or.* Toison d'Or est le centre de shopping emblématique de Bourgogne. Sa nouvelle extension de 12 000 m² GLA est une ode à l'architecture moderne avec des services 4 étoiles, la « Dining Experience™ » et une offre de commerces exceptionnelle (56 marques exclusives à Dijon), dont le 2^e Primark de France.



NOVEMBRE - DÉCEMBRE 2013



Exclusif

1- Novembre. Shopping City Süd. Après deux ans de rénovation, Shopping City Süd, le plus grand centre de shopping d'Autriche par la taille (195 600 m² GLA) et la fréquentation, offre une nouvelle expérience à ses visiteurs avec 261 marques exceptionnelles

2- Décembre. So Ouest. SAP, leader du marché des logiciels d'entreprise, signe un bail de 12 ans pour

90 % des surfaces de la tour So Ouest à Paris. **3- Décembre. Inauguration d'UR Lab.** L'incubateur du Groupe a inauguré son tout nouveau campus à proximité de Paris. Ce nouvel espace est un laboratoire à taille réelle qui permet aux équipes de tester toutes les innovations du Groupe.

Centrum Černý Most





Des valeurs fortes au cœur de notre performance



+5,6 %

Croissance des revenus locatifs



+6 %

Dividende par action



+18,9 %

Rendement annualisé dividendes réinvestis (10 ans)



 + 65 %

Résultat net récurrent
par action

 + 11,2 %

Résultat net récurrent
part du Groupe


*Nous créons des lieux
d'exception pour que
les meilleures marques y
rencontrent le plus grand
nombre de clients*

.....
CHRISTOPHE CUVILLIER, Président du Directoire
.....

Chers actionnaires,

2013 est une année particulière pour Unibail-Rodamco. Il me revient tout d'abord l'honneur de présider aux destinées du Groupe depuis le 25 avril, succédant ainsi à Guillaume Poitrinal. À cette occasion je souhaite rendre hommage à celui qui, pendant 18 ans, a amené ce Groupe à devenir le leader de l'immobilier commercial que nous connaissons aujourd'hui. Il m'a paru opportun ensuite de repenser le Directoire, autour d'un nouveau groupe de personnalités compétentes, différentes et complémentaires qui, je n'en doute pas, nous conduiront vers de nouveaux succès.

Notre capacité à anticiper et à comprendre les attentes de nos clients a permis à Unibail-Rodamco de réaliser une performance remarquable sur ses trois métiers en 2013, malgré la faiblesse de la reprise en Europe. Concentration, différenciation, innovation : suivant ces trois axes stratégiques, le Groupe accroit son avance sur le marché. Nous continuons de concentrer notre portefeuille sur des actifs qui présentent un potentiel de croissance élevé : des lieux de destination, de commerce et de loisirs, de grande taille et de qualité, situés au cœur des meilleures zones de chalandise. Ainsi, plus de 90 % de notre portefeuille de centres de shopping, est aujourd'hui composé d'actifs attirant 6 millions de visites ou plus chaque année. Nous poursuivrons avec la discipline financière qui est la nôtre un programme de cessions de 1,5 à 2 milliards d'euros dans les centres commerciaux au cours des cinq prochaines années.

Nos initiatives en matière d'innovation et de différenciation renforcent les qualités intrinsèques de nos actifs. Les centres de shopping du Groupe deviennent des destinations de loisirs, dans des environnements polysensoriels, à l'architecture unique, animés par des événements spectaculaires, des enseignes différenciantes, des services exceptionnels et des outils digitaux innovants. En résumé, nous créons des lieux d'exception pour que les meilleures marques y rencontrent le plus grand nombre de clients.

Nous n'en sommes pourtant qu'au début. Nous avons accentué, en 2013, nos efforts en faveur de l'innovation. UR Lab, incubateur d'innovation du Groupe, a inauguré son campus en décembre. Il a été pensé comme un laboratoire à taille réelle pour développer et concrétiser de nouveaux concepts. Avec Digital Dream™, les vitrines iconiques, la Dining Experience™ ou le Nouvel Art de Travailler™, l'innovation fait partie de l'ADN d'Unibail-Rodamco. Nous allons continuer dans cette voie pour définir les concepts de demain dans toutes nos activités, centres de shopping, bureaux et centres de congrès-expositions.

Tous les marchés, même en période difficile, créent des opportunités : à nous de les saisir. En ce sens, 2013 a été une année remarquable avec 1,1 milliard d'euros de projets livrés, à l'instar d'Aéroville, situé aux portes de Roissy-Charles de Gaulle ou les extensions de Centrum Černý Most à Prague et de Täby Centrum à Stockholm. Ces projets s'ajoutent à notre portefeuille de développement de 6,9 milliards d'euros et attestent de notre confiance en l'avenir.

Notre performance ne serait pas possible sans l'investissement exceptionnel des équipes d'Unibail-Rodamco. Chacun de nos actifs est connecté aux enjeux sociétaux, économiques et environnementaux de son territoire. Il conjugue la complexité opérationnelle et le chiffre d'affaires d'une grande entreprise avec une réalité locale et un management en équipe resserrée. Cette approche demande à chacun passion, compétence et esprit entrepreneurial. C'est la vision singulière de notre Groupe et elle nourrit une ambition : être le leader sur tous les marchés où nous sommes présents.

Christophe Cuvillier
Président du Directoire





Malgré une consommation et des investissements toujours en berne en 2013 en Europe, Unibail-Rodamco affiche une bonne croissance de 6,5 % de son résultat net récurrent par action.

ROB TER HAAR,
Le mot du Président

Malgré une consommation et des investissements toujours en berne en 2013 en Europe, Unibail-Rodamco affiche une bonne croissance de 6,5 % de son résultat net récurrent par action. Cette performance récompense notre stratégie de long terme qui consiste à proposer des actifs de qualité sur des sites exceptionnels, différenciés par leur offre de produits et de services, et qui reflètent notre culture de l'innovation.

Cette stratégie doit en grande partie son succès au talent et à la qualité de nos effectifs. Emmené par le leadership et le dynamisme de notre Président du Directoire, Christophe Cuvillier, le Directoire a été renouvelé en 2013. Il s'appuie sur un Directeur Général Finance expérimenté, Jaap Tonckens, et la promotion de talents internes avec Olivier Bossard, Fabrice Mouchel et Jean-Marie Tritant. L'arrivée d'Armelle Carminati-Rabasse, d'Accenture, apporte au Directoire une richesse de plus dans son expertise et sa connaissance du secteur, des opérations et du développement des talents.

Cette année encore, le Conseil de Surveillance affiche un taux de participation très élevé. Il a continué à bénéficier de la relation étroite et transparente développée avec le Directoire au fil des années. Outre la réception de rapports d'activité réguliers, de la visite des sites en République tchèque, plusieurs membres du Conseil ont visité des actifs en exploitation et en développement en France. Une réunion distincte a été organisée également avec le Directoire pour discuter de l'évolution de la stratégie du Groupe. De telles activités n'ont fait que renforcer la capacité du Conseil de Surveillance à mener à bien ses missions.

Dans cette période complexe, Unibail-Rodamco reste fidèle à lui-même conjuguant son énergie collective, son savoir-faire et son potentiel pour créer des lieux de destination encore plus attractifs pour nos locataires et nos visiteurs. Cette stratégie nous permet de rester à l'avant-garde du secteur.



CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

Gouvernance d'entreprise et gestion des risques



DIRECTOIRE

De gauche à droite : **Fabrice Mouchel**, Directeur Général Adjoint Finance ; **Olivier Bossard**, Directeur Général Développement ; **Christophe Cuvillier**, Président du Directoire ; **Armelle Carminati-Rabasse**, Directrice Générale Fonctions Centrales ; **Jaap Tonckens**, Directeur Général Finance ; **Jean-Marie Tritant**, Directeur Général Opérations.



« La diversité et la composition du Directoire, rassemblant six personnalités très différentes mais complémentaires, garantissent son dynamisme et sa capacité à assurer un rendement à long terme aux actionnaires du Groupe. »

CHRISTOPHE CUVILLIER, Président du Directoire

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 2013, 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. Christophe Cuvillier, le Directoire assure la direction du Groupe. Sa mission consiste à formuler et à exécuter la stratégie

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

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.

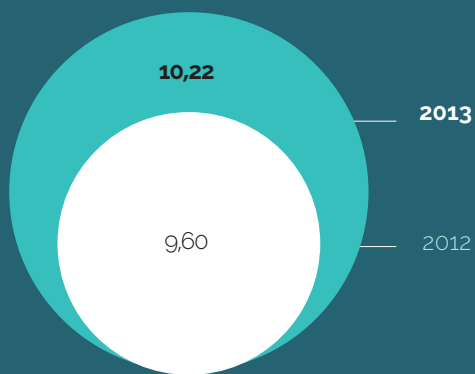


Le rapport du Président du Conseil de Surveillance et le chapitre Renseignements juridiques fournissent des informations complètes sur la structure de gouvernance du Groupe et sa politique de gestion des risques.

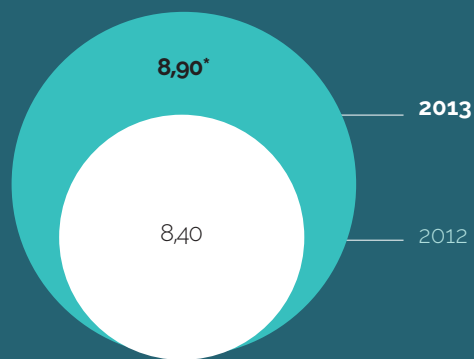
Une performance solide

2013 a été une excellente année pour Unibail-Rodamco, tant sur le plan financier qu'opérationnel. Le résultat net récurrent par action a augmenté de 6,5% au cours d'une année marquée par la poursuite de la politique d'innovation du Groupe, une forte performance des activités de commercialisation et un coût de la dette historiquement bas.

De plus, 1,1 milliard d'euros de projets ont été livrés, créant plus de 200 000 m² de surfaces nouvelles. La concentration du Groupe sur les lieux de shopping et de loisirs à fort trafic, au cœur des villes les plus riches d'Europe, et son avance croissante en matière d'innovation renforcent notre stratégie gagnante



Résultat net récurrent par action (en euros)



Dividende par action (en euros)

* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2014.

Loyers nets

<i>(en millions d'euros)</i>	FY-2013	FY-2012 ⁽¹⁾	CROISSANCE EN %	CROISSANCE À PÉRIMÈTRE CONSTANT ⁽²⁾
Centres commerciaux				
<i>France</i>	569	513	10,9 %	6,3 %
<i>Espagne</i>	143	140	1,7 %	-1,9 %
<i>Europe centrale</i>	113	95	18,1 %	9,0 %
<i>Autriche</i>	105	102	2,6 %	3,6 %
<i>Pays nordiques</i>	94	88	7,2 %	2,5 %
<i>Pays-Bas</i>	74	69	6,7 %	4,5 %
Total	1 097	1 008	8,9 %	4,7 %
Bureaux				
<i>France</i>	134	146	-8,4 %	-4,9 %
<i>Autres</i>	26	26	-2,2 %	-2,8 %
Total	160	173	-7,4 %	-4,6 %
Congrès-Expositions				
Congrès-Expositions	96	100	-4,5 %	-4,5 %
<i>Total</i>				
Loyers nets	1 352	1 280	5,6 %	2,7 %

(1) Retraités suite à l'adoption des normes IFRS 10 et 11.

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

Mesures de performance EPRA

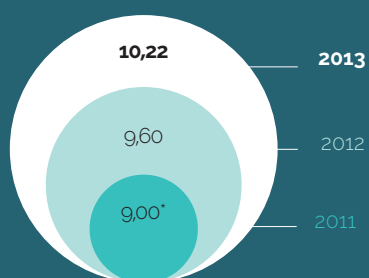
Unibail-Rodamco applique les meilleures pratiques recommandées par l'EPRA, la fédération européenne des sociétés foncières cotées. Ces recommandations portent essentiellement sur les mesures considérées comme les plus pertinentes pour les investisseurs. Elles visent à favoriser la clarté et la transparence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

“ Unibail-Rodamco a dépassé son objectif annuel de croissance d'au moins 5 % de son résultat net récurrent par action, attestant de la supériorité et de la qualité de ses actifs ainsi que de la force de sa stratégie. Année après année, le choix de nous concentrer sur les plus grands actifs et notre savoir-faire sont au cœur de notre performance.”

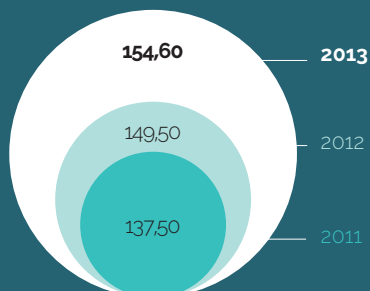
JAAP TONCKENS
Directeur Général Finance

Définition

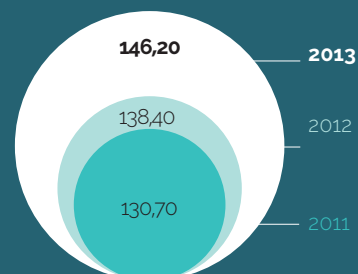
1. Résultats EPRA	Résultat récurrent provenant des activités opérationnelles
2. Actif net réévalué EPRA	Actif Net Réévalué ajusté incluant les actifs et investissements valorisés en valeur de marché et excluant certains éléments non pertinents pour une société avec un profil d'investissement immobilier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



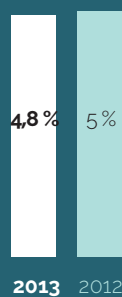
1. Résultats EPRA
(en euros par action)



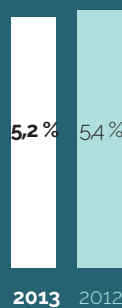
2. Actif net réévalué EPRA
(en euros par action)



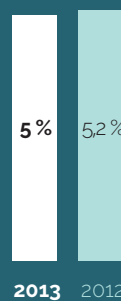
3. Actif net réévalué EPRA triple net
(en euros par action)



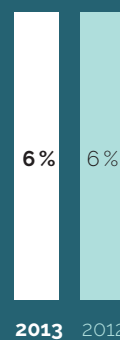
4.i. Taux de rendement initial net EPRA Centres Commerciaux



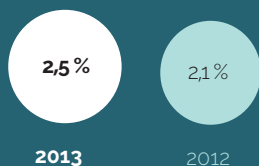
4.i. Taux de rendement initial net EPRA Bureaux



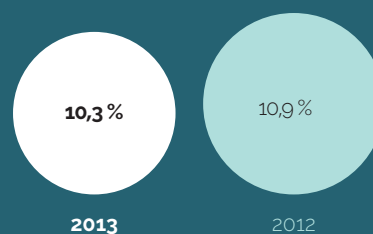
4.ii. Taux de rendement initial net EPRA « topped-up » Centres Commerciaux



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



5. Taux de vacance EPRA Centres Commerciaux



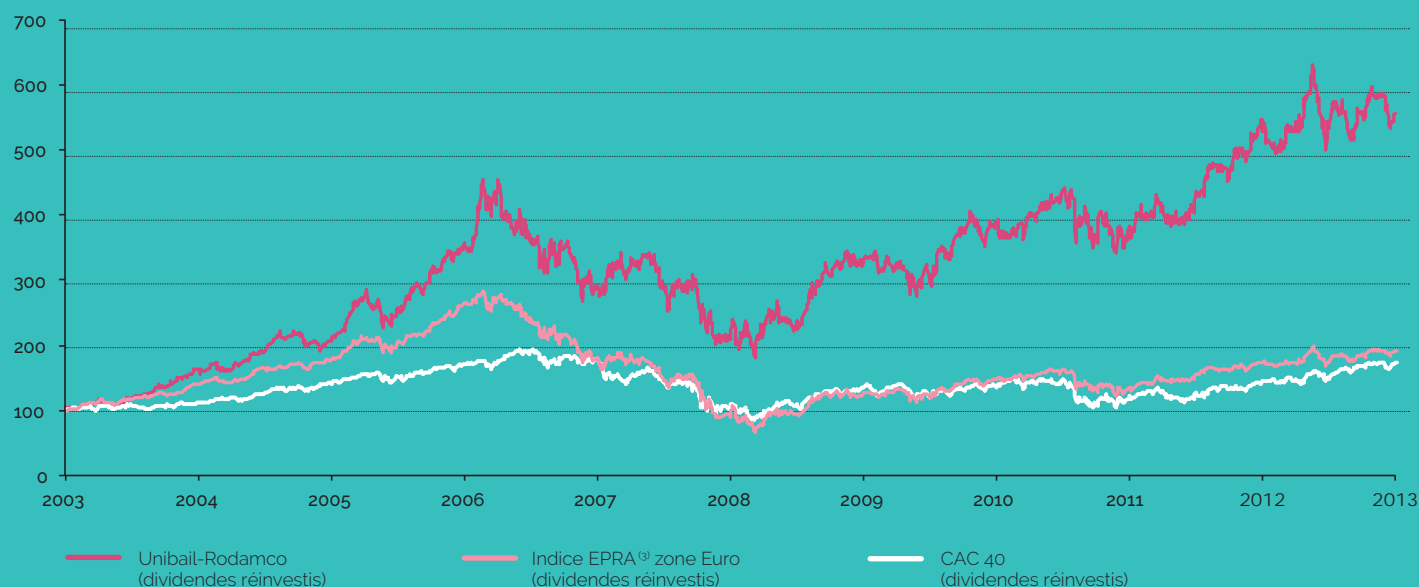
5. Taux de vacance EPRA Bureaux

* Les résultats 2011 ont été retraités suite à l'adoption de la norme IAS19R, avec un impact de -3,2 MC sur le Résultat EPRA et 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*



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 2013, la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à 18,1 milliards d'euros⁽¹⁾.

Unibail-Rodamco dispose d'un actionnariat international et diversifié, composé principalement d'investisseurs

institutionnels américains, néerlandais, français et britanniques. Au 1^{er} janvier 2014, aucun des actionnaires d'Unibail-Rodamco n'avait déclaré détenir plus de 10 % du capital du Groupe. Le principal investisseur connu, avec des participations comprises entre 4 % et 10 %⁽²⁾, est APG

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'élève à 18,9 % par an, sur la période de dix ans comprise entre le 31 décembre 2003 et le 31 décembre 2013, contre 5,6 % pour l'indice CAC 40 et 8,4 % pour l'indice EPRA⁽³⁾ des sociétés foncières européennes (zone Euro).


VOLUMES NÉGOCIÉS

En 2013, le volume journalier des titres Unibail-Rodamco a légèrement diminué à une moyenne de 323 000 titres négociés quotidiennement, contre 347 000 actions

(1) En incluant les 7 808 ORA existantes au 31 décembre 2013.

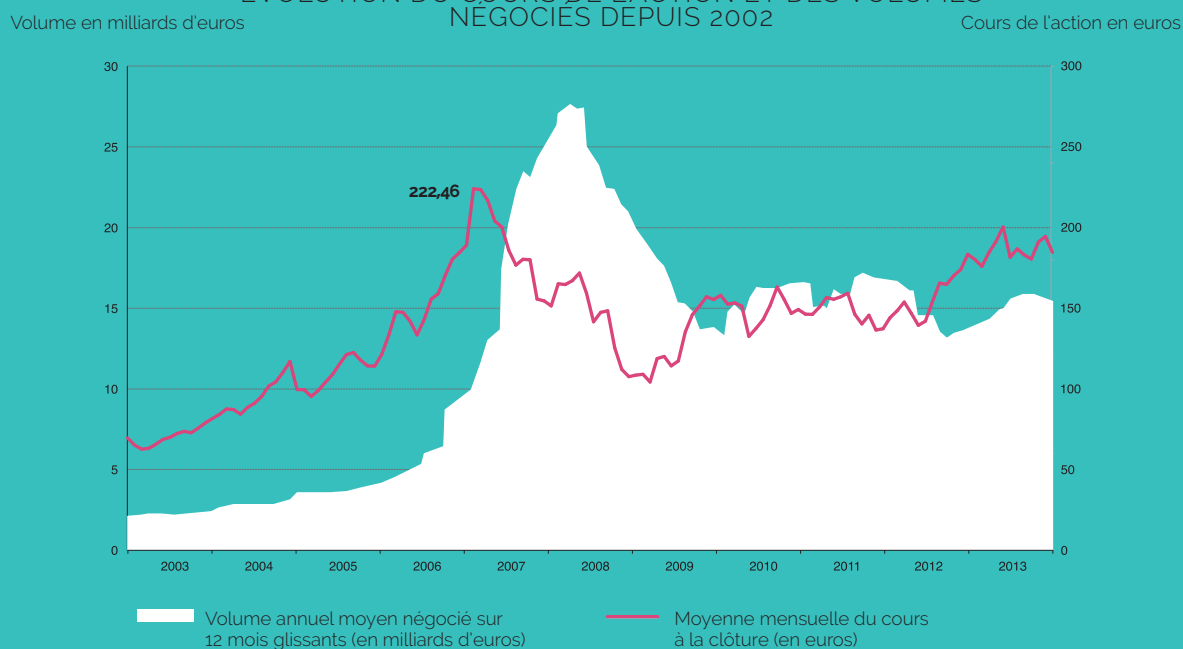
(2) Sur la base des dernières déclarations de franchissement de seuil reçues.

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

 Unibail-Rodamco offre une rentabilité annualisée de 18,9 %, dividendes réinvestis, depuis fin 2003. Cette forte croissance est le résultat de notre ambition à créer de la valeur pour les actionnaires."

FABRICE MOUCHEL
Directeur Général Adjoint Finance

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ET DES VOLUMES NÉGOCIÉS DEPUIS 2002



en 2012. Les capitaux moyens journaliers négociés se sont élevés à 60,5 millions d'euros en 2013, contre 54,0 millions d'euros en 2012.

-

DISTRIBUTION – AGENDA 2014

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 23 avril 2014 de distribuer un dividende de 8,90 euros par action au titre de l'exercice 2013, en augmentation de 6 % par rapport à 2012. Ce dividende représente un taux de distribution de 87 %

du résultat net récurrent par action. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, les actionnaires du Groupe recevront le 15 mai 2014 pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

- 3,90 euros en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime « SIIC »)⁽⁴⁾ ;
- 5,00 euros en numéraire relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC)⁽⁵⁾.

CONTACT SERVICE RELATIONS

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

Website: www.unibail-rodamco.com

Relations investisseurs :

Tel. : +33 (0)1 53 43 72 01
investors@unibail-rodamco.com

Services financiers de l'action et du dividende :

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

(4) Ce dividende, qui correspond à l'obligation de distribution liée au régime SIIC, ne supportera pas la nouvelle contribution de 3 % due par chaque société de capitaux sur le montant des dividendes distribués, mais sera soumis à la retenue à la source s'appliquant à la fois aux organismes de placement collectif (OPC) français et internationaux et ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

(5) Ce dividende « non SIIC » ne supportera pas la retenue à la source s'appliquant aux OPC et bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.



Notre différence : l'innovation



2,4 M
applications
téléchargées



24 400
m² GLA
Dining Experience™



1 062 000
m² GLA
4 Étoiles

Shopping City Süd

Des moments inoubliables



Une occasion unique Elite Model Look

Le plus prestigieux concours international de mannequins a renouvelé son partenariat avec Unibail-Rodamco pour la quatrième année consécutive, avec des sessions de casting organisées dans neuf centres en France.

3 121

*jeunes femmes castées
dans neuf centres de shopping en France*



L'art de l'inspiration Studio 13/16

Unibail-Rodamco croit en l'art comme vecteur de développement et de créativité. Après les expositions Calder et Matisse, le Groupe collabore de nouveau avec le Centre Pompidou, l'un des plus importants musées au monde, pour créer le Studio 13/16 mobile. Au cœur de trois centres de shopping, les adolescents ont pu collaborer avec des artistes et produire des œuvres d'art sur du bois, du textile et du papier.

5 000

*adolescents ont participé
à l'événement*





Un sacré show Sister Act

—
Quand l'expérience shopping se fait au son de Broadway. Sister Act, comédie musicale co-écrite par Whoopi Goldberg, a fait étape dans six centres parisiens. La troupe s'est également produite aux Pays-Bas. Les clients pouvaient rencontrer leurs artistes préférés, gagner des places pour une représentation ou écouter des chorales locales concourir pour venir chanter sur scène avec la troupe.

250 000

*personnes ont assisté
au spectacle en France
depuis septembre 2012**

* Au Théâtre Mogador, Paris.



Angry birds à Arkadia

En partenariat avec Samsung et Mattel, Arkadia s'est transformé en une gigantesque aire de jeu « Angry Birds ». Les animations prévoient un jeu grandeur nature avec des lance-pierres géants, un plateau de 16 mètres carrés et des jeux interactifs sur écrans Samsung, une zone consacrée à l'art et de nombreux lots à gagner.

+ 20 %

*augmentation
de la fréquentation
sur les deux jours*



Fashion Parade à Centrum Černý Most

Les travaux de rénovation et d'extension ont permis de repositionner Centrum Černý Most à l'avant-garde de la mode. Dans cette optique, la « fashion parade » marque le début d'une nouvelle ère. Les mannequins ont défilé au cœur du centre habillés par les commerçants. Un concours a été organisé sur Facebook pour désigner le lauréat de la parade avec, à la clé, un voyage exclusif pour la Fashion Week de Milan. L'événement a été animé par des bloggeurs, plusieurs célébrités et des DJ tchèques.

+80%*
de hausse
de la fréquentation

* au 21 septembre 2013, comparé à l'année précédente.

Un franc succès

Tournée des Schtroumpfs

Plus de 120 000 clients ont assisté au concert des Schtroumpfs en tournée dans 14 centres espagnols pour la sortie du film *Les Schtroumpfs 2*. Parmi les invités, Britney Spears, qui a travaillé sur la bande originale du film. Katy Perry, la voix américaine de la Schtroumpfette, a fait une apparition lors de l'événement.

+ 127 %
hausse de la fréquentation
à El Faro

+ 5 000*
cartes
de fidélité émises

+ 84 %
hausse de la fréquentation
à Splau



* À travers 8 centres commerciaux en Espagne du 5 au 21 octobre 2013.

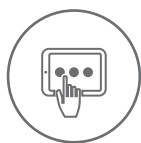


Le commerce en mouvement

L'évolution rapide du commerce se poursuit. Aujourd'hui, les marques qui réussissent sont celles qui innovent, se différencient et qui s'engagent dans une vraie relation avec leurs clients. L'Observatoire du shopping, une étude du comportement des femmes en matière d'achats élaborée en collaboration avec l'institut de sondage IPSOS, en révèle les caractéristiques fondamentales.



des femmes surfent en ligne avant d'acheter*



INTERNET



préfèrent acheter sur Internet*



PROXIMITÉ



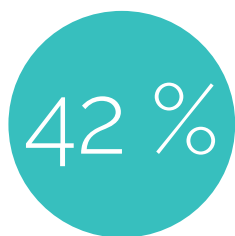
préfèrent le shopping en centre-ville*



EXPÉRIENCE



préfèrent les centres commerciaux*



des femmes interrogées disent faire du shopping pour décompresser et se détendre*

Internet représente une opportunité incontournable pour les enseignes et leur offre un moyen unique d'interaction avec leurs clients. Le e-commerce complète non seulement l'offre de commerce physique, mais renforce également le rôle des magasins. Les acheteurs en ligne récupèrent leurs achats en magasin qui, à leur tour, proposent des commandes et des livraisons. Cette synergie offre aux enseignes de nouvelles perspectives.

Les clients auront toujours besoin de la praticité offerte par les magasins de proximité. Ces derniers satisfont aux besoins quotidiens comme l'alimentation ou l'achat ou l'achat de dernière minute ; c'est un mode rapide, efficace, à proximité immédiate de son bureau ou son domicile.

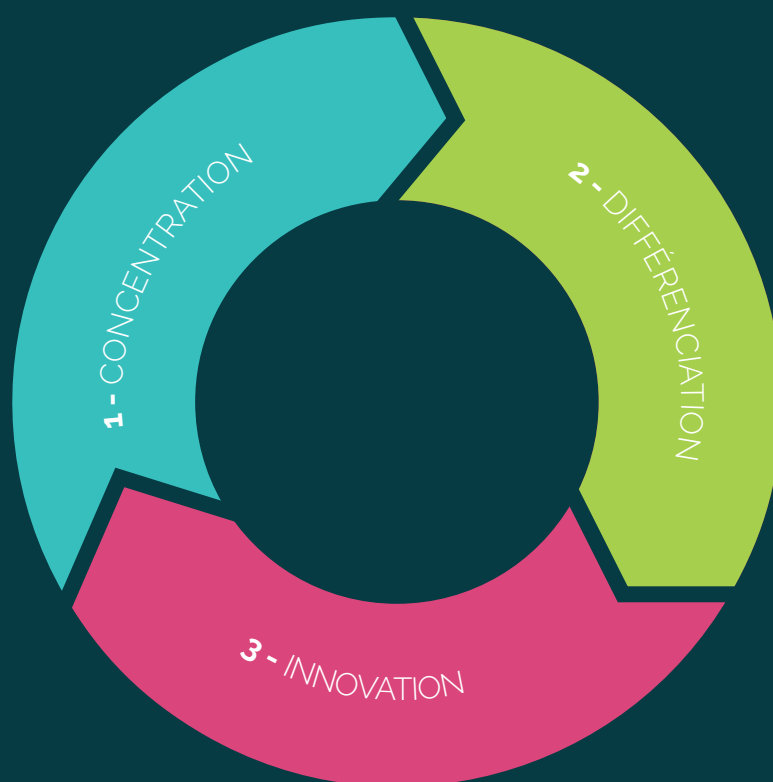
Le shopping physique est pluridimensionnel. Internet ne sera jamais en mesure d'offrir l'expérience proposée par l'offre physique, notamment à l'heure où un nombre croissant de clients considèrent le shopping comme un loisir. Afin de capitaliser sur cette tendance, les centres de shopping doivent évoluer pour devenir des destinations de loisirs, en mesure d'offrir à leurs clients des expériences d'achat polysensorielles, différenciantes et inoubliables.

* Chiffres de l'Observatoire du Shopping réalisé en France en partenariat avec IPSOS.

La stratégie d'Unibail-Rodamco

“ La concentration, la différenciation et l'innovation sont au cœur de notre réussite. Cette stratégie a contribué à accélérer notre croissance au cours des dernières années. Elle nous permet de proposer des actifs spectaculaires, attractifs tant pour les commerçants que les clients. Nous préparons déjà la prochaine génération de nos centres de shopping.”

JEAN-MARIE TRITANT
 Directeur Général Opérations



1

CONCENTRATION

Des centres de shopping de grande taille et de qualité, dans les grandes villes européennes densément peuplées avec des zones de chalandises riches

2

DIFFÉRENCIATION

Une création de valeur par des services, un marketing digital, un design remarquables et des enseignes premium différenciantes

3

INNOVATION

Préparer l'avenir en inventant les actifs de demain

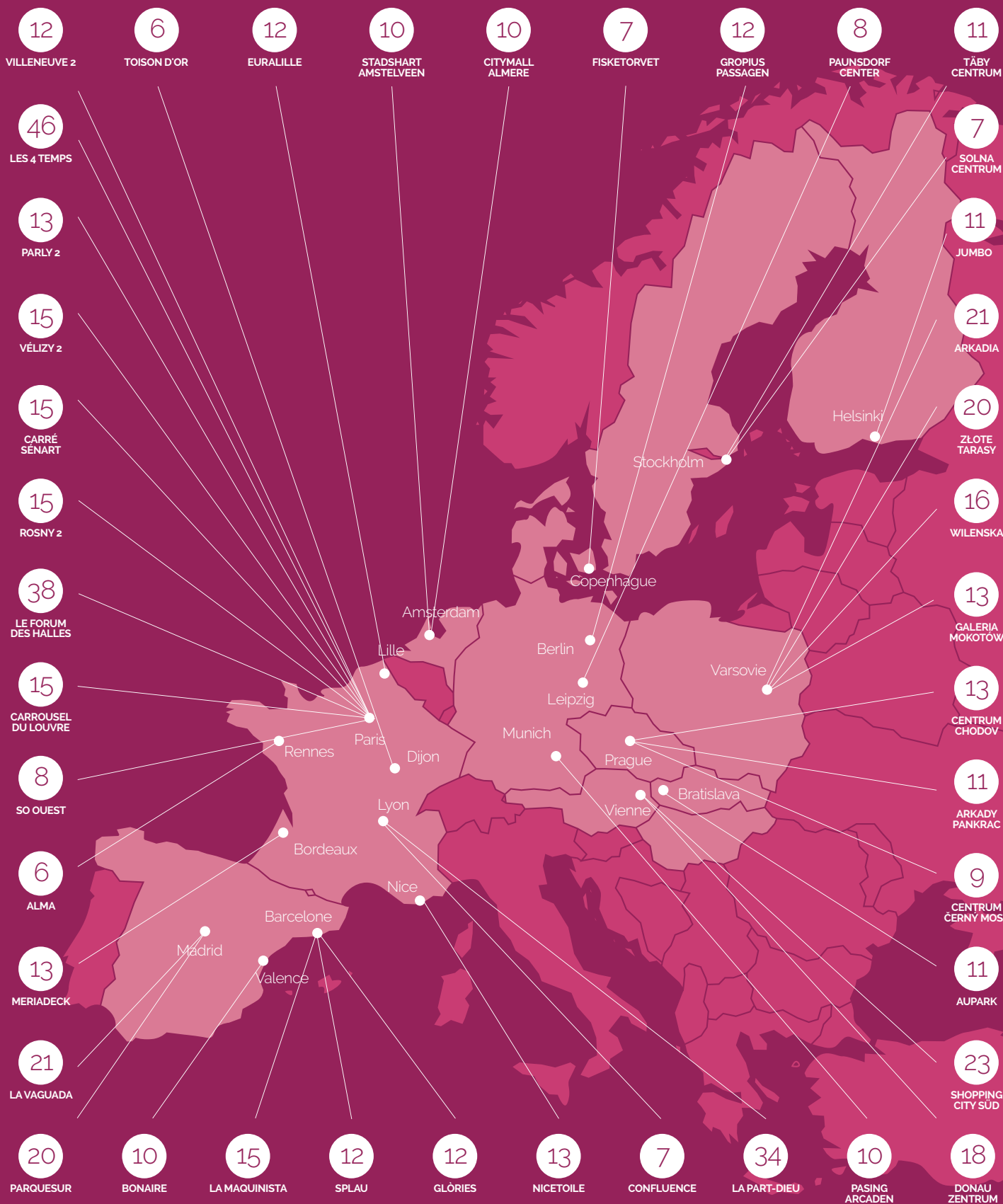
Concentration

Un portefeuille exceptionnel de grands centres commerciaux de qualité aux meilleurs emplacements. 90 % des centres commerciaux du Groupe attirent 6 millions de visites ou plus par an.



..... TOTAL GROUPE CENTRES COMMERCIAUX

823 MILLIONS DE VISITES



Tous les chiffres en millions de visites au 31 décembre 2013.

Différenciation

— ★ ★ ★ ★ —
4 ÉTOILES

Une approche unique qui définit les standards ambitieux d'une qualité irréprochable à chaque étape de l'expérience client. Le label 4 étoiles est un vrai contrat, audité par un tiers extérieur, qui nous engage à proposer une excellence de service concrète et mesurable dans les centres de shopping du Groupe.



- 1_ Chaque collaborateur, chaque locataire, est amené à suivre des sessions de formation orientées vers l'accueil et l'amélioration de l'expérience client. 2_ Des aires de jeux pour les enfants contribuent à une expérience client plus sereine. 3_ La présence d'un cireur de chaussures est l'un des nombreux services différenciants proposés.



ENSEIGNES

Unibail-Rodamco repère les concepts commerciaux innovants qui permettent à ses centres de shopping de conserver leur avance. Un portefeuille exceptionnel de centres de qualité fait du Groupe le partenaire idéal pour les marques qui souhaitent se développer en Europe.

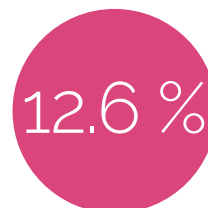


NOUVEAUX CONTRATS AVEC DES ENSEIGNES INTERNATIONALES PREMIUM EN 2013

UNE HAUSSE DE 19 % PAR RAPPORT À 2012.



CONTRATS SIGNÉS EN 2013



TAUX DE ROTATION EN 2013

BOSE



1^{er} magasin en centre commercial en Autriche

JO MALONI



1^{er} magasin en centre commercial en France

MICHAEL KORS



1^{er} magasin en République tchèque, en Autriche et en Pologne
-
1^{er} magasin en centre commercial en France et en Suède

Superdry



1^{er} magasin en République tchèque et en Suède



Deux 1^{ers} magasins en centre commercial en Autriche



Deux 1^{ers} magasins en centre commercial en Autriche



1^{er} magasin en Pologne
-
1^{er} magasin en centre commercial en France



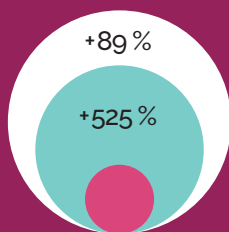
1^{er} magasin en centre commercial en Espagne



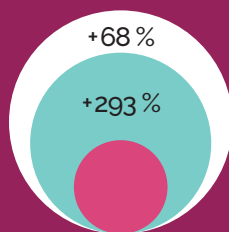
DIGITAL

Une stratégie digitale créative et dynamique permet au Groupe de conquérir de nouveaux clients et d'améliorer la relation entre les enseignes et leurs clients. En 2013, Unibail-Rodamco a continué d'innover avec le lancement d'une version 3 de son application smartphone entièrement revue. Celle-ci propose des fonctionnalités renforcées et de nouveaux services.

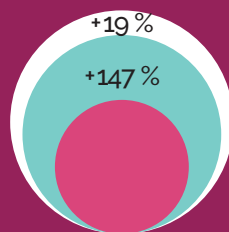
APPLICATIONS TÉLÉCHARGÉES



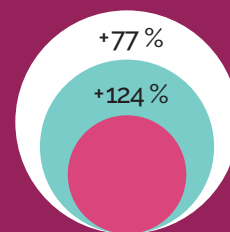
FANS FACEBOOK



SITES WEB ⁽¹⁾



PORTEURS DE CARTES DE FIDÉLITÉ



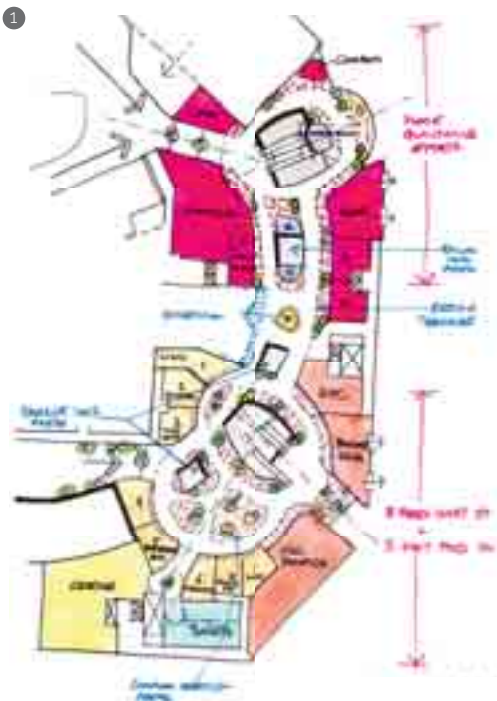
2013 ● 2012 ● 2011 ●

(1) Visites des sites web et mobiles.



DESIGN

Le Concept Studio coordonne le design de tous les projets commerciaux d'Unibail-Rodamco – il définit les concepts au moyen de croquis et de coupes transversales qui seront plus tard développés par des architectes externes. Il intervient également directement sur l'agencement intérieur, assure la planification dans l'espace et la cohérence d'ensemble de tous les actifs du Groupe et permet aux locataires d'améliorer la qualité de leurs vitrines en terme de design.



203 968

M² GLA
AMÉNAGÉS PAR LE CONCEPT STUDIO,
EN COLLABORATION AVEC DES
ARCHITECTES ET DES DESIGNERS
DE RENOM, EN 2013

551

ÉTUDES DE VITRINES ICONIQUES
PAR LE CONCEPT STUDIO

- 1_ Esquisse du Concept Studio.
- 2_ Rendu 3D. Täby Centrum. Stockholm.

Innovation



VITRINES ICONIQUES

En recherchant la diversité, l'innovation et l'excellence en matière de conception, le projet « iconic shop fronts » fait de nos centres de shopping l'endroit idéal pour une expérience de marque unique et spectaculaire. Ce partenariat gagnant-gagnant avec les enseignes permet de dépasser les attentes de nos clients. Les vitrines iconiques d'Unibail-Rodamco peuvent atteindre 7,5 mètres de hauteur et, dans certains cas, jusqu'à 9 mètres en fonction de leur emplacement.

24

centres
commerciaux dotés
de vitrines iconiques





1, 2 et 3 - Centrum Černý Most, Prague.



DINING EXPERIENCE™

La restauration est une étape toujours plus importante de l'expérience shopping, avec une hausse croissante des dépenses des clients. La Dining Experience™ double l'espace dédié à la restauration dans les centres de shopping du Groupe et offre des concepts différenciants, des événements gastronomiques et des services uniques.

4

NOUVELLES DINING PLAZAS
EN 2013



Plus de
90 %
DES VISITEURS
LE RECOMMANDERAIENT
À UN AMI*



24 400 m² GLA

D'ESPACES DÉDIÉS
À LA DINING EXPERIENCE™



78
RESTAURANTS

1 _ Las Terrazas à La Maquinista, Barcelone. 2 _ Michel Moron, Ambassador de la DEX, à Galeria Mokotów, Varsovie.
3 _ Aleja Smaków à Galeria Mokotów, Varsovie. 4 _ Terminal Cook à Aéroville, Grand Paris.

* Étude GfK menée à La Maquinista et Galeria Mokotów en 2013.



DIGITAL DREAM™

Dernière initiative du Groupe : révolutionner l'expression des marques dans leur relation clients. Digital Dream™ est un nouveau média qui crée un espace digital unique et plonge les clients dans un contenu artistique et poétique. Lancé aux 4 Temps avec le plus grand écran LED intérieur d'Europe (250 m²), Digital Dream™ répond aux besoins des marques qui veulent disposer d'outils plus sophistiqués et au souhait des designers d'explorer la frontière entre art et commerce.



🔗 Découvrez Digital Dream™ à l'adresse
http://bit.ly/Digital_Dream

Imaginer les bureaux de demain

—
Majunga inaugure le Nouvel Art de Travailler™, où architecture et fonctionnalité sont pensées au service de l'utilisateur final.



Trois fondamentaux à chaque étape du parcours de l'utilisateur :



UN ENVIRONNEMENT
POLYSENSORIEL
ET MODULABLE



DES SERVICES
QUI AMÉLIORENT
L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR



L'INTÉGRATION DES
DERNIÈRES INNOVATIONS
TECHNOLOGIQUES

LE PARCOURS UTILISATEUR DANS MAJUNGA



Une arrivée sereine avec une information complète sur la circulation dans le bâtiment et ses différents accès



Un accueil unique grâce à un hall d'entrée conçu pour rompre avec le stress généré par les transports publics



Une architecture et un design qui favorisent la lumière naturelle et un environnement polysensoriel



Des innovations destinées à améliorer la communication, l'ergonomie et le bien-être au travail



Un bâtiment ouvert sur des jardins, loggias, fenêtres ouvertes et terrasses



Des services qui facilitent le quotidien et le bien-être des collaborateurs

Une nouvelle génération d'actifs prépare l'avenir

“ Les ambitieux projets de développement et d'extension menés par Unibail-Rodamco s'appuient sur la solidité du bilan du Groupe, sa capacité de financement et l'engagement de ses équipes. Ces atouts ont généré de la valeur à long-terme au travers de la livraison d'une nouvelle génération d'actifs de commerces et de bureaux, anticipant les nouvelles tendances et allant au-delà des attentes de nos locataires et de nos clients.”

OLIVIER BOSSARD
 Directeur Général Développement

NOUVEAUX PROJETS
 DE CENTRES COMMERCIAUX



30 %

2,1 milliards
 d'euros

EXTENSIONS/RÉNOVATIONS
 DE CENTRES COMMERCIAUX



32 %

2,2 milliards
 d'euros

BUREAUX
 ET AUTRES



38 %

2,6 milliards
 d'euros

TOTAL

6,9 MILLIARDS D'EUROS*

* dont 2.2 milliards d'euros engagés.



PARIS - LA DÉFENSE
> S2 2014



PARIS
> S2 2014



STOCKHOLM
> S1 2015



PARIS - LEVALLOIS
> S1 2015



Majunga

Conçue par Jean-Paul Viguier, cette tour de bureaux de nouvelle génération de 66 000 m² GLA offrira une efficacité inégalée par poste (9,7 m²), un confort pour les utilisateurs avec les meilleures certifications environnementales (BREEAM niveau « Excellent » et HQE-BBC). Avec Majunga, Unibail-Rodamco propose pour la première fois, son « Nouvel Art de Travailler™ ».



Le Forum des Halles

Un projet de rénovation majeur pour l'un des centres de shopping les plus emblématiques de Paris. C'est une nouvelle vie offerte pour le Forum des Halles : 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 shopping.



Täby Centrum

Le projet comprend deux extensions majeures et la rénovation complète de la partie existante du centre. Au total, Täby Centrum bénéficiera de 28 000 m² GLA supplémentaires et le nombre de magasins passera de 170 à 260. En 2013, la première phase du projet a été livrée, soit les 14 000 m² de l'extension sud de Täby Centrum.



So Ouest Plaza

La livraison de So Ouest Plaza, situé à l'ouest de Paris, offrira un site moderne et performant à seulement 5 minutes de l'Arc de Triomphe et des Champs-Élysées. Avec 41 000 m² de bureaux et des espaces de loisirs impressionnants, incluant un cinéma Pathé de 8 salles, So Ouest Plaza promet un confort de travail optimal.



STOCKHOLM
> S2 2015



CAGNES-SUR-MER
> S2 2015



PARIS - LA DÉFENSE
> S2 2017



Mall of Scandinavia

Avec une ouverture prévue à l'automne 2015, ce projet de 99 000 m² GLA est le plus important projet commercial de Scandinavie par la taille et l'investissement. Il devrait devenir la prochaine destination de shopping et de loisirs d'Europe du Nord.



Polygone Riviera

Développé en collaboration avec Socri, Polygone Riviera est un projet de 73 000 m² sur la Côte d'Azur. Il deviendra le premier centre «lifestyle» à ciel ouvert de France dédié aux loisirs, à la culture et à l'art.



Trinity

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, avec des éléments polysensoriels, un niveau élevé de lumière naturelle et des fenêtres ouvrantes. La tour de 49 000 m² GLA sera également équipée d'ascenseurs panoramiques et de terrasses plantées avec une vue exceptionnelle sur la ville.



RECKLINGHAUSEN
> S2 2014



MÖNCHENGLADBACH
> S1 2015



OSNABRÜCK
> S1 2017



À travers son partenariat lancé en 2012 avec mfi, le deuxième opérateur, investisseur et développeur de centres commerciaux en Allemagne, Unibail-Rodamco a acquis trois projets majeurs.



*Recklinghausen
Arcaden*

*Mönchengladbach
Arcaden*

*Osnabrück
Arcaden*



La croissance future bâtie sur un portefeuille solide



90 %
des centres commerciaux
du Groupe accueillent
plus de 6 millions
ou plus de visites
par an



+47 %
d'augmentation
des loyers nets
des centres
commerciaux
à périmètre constant



+11 %
de croissance
des ventes des
locataires en 2013

Un portefeuille unique

LONGUEUR DU MAIL
D'AÉROVILLE



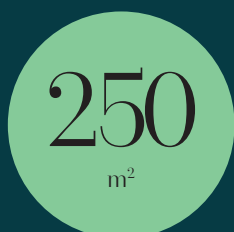
% DU PORTEFEUILLE DU GROUPE
RÉNOVÉ ET ÉTENDU
DEPUIS 2007*



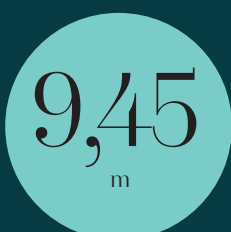
NOUVEAUX PROJETS
D'EXTENSIONS ET DE RENOVATIONS
LIVRÉS EN 2013



LE PLUS GRAND ÉCRAN LED INDOOR
EN EUROPE AUX 4 TEMPS



HAUTEUR DE LA PLUS GRANDE
VITRINE ICONIQUE À CENTRUM
ČERNÝ MOST



SURFACES LABELISÉES
4 ÉTOILES



* accueillant 6 millions ou plus de visites par an.

SURFACES DÉDIÉES
À LA DINING EXPERIENCE™



LE PLUS GRAND PORTEFEUILLE
DE DÉVELOPPEMENT
DU SECTEUR



MONTANT TOTAL DES
COMMANDES ENREGISTRÉES
AU SALON DU BOURGET 2013



INVESTIS PORTE DE VERSAILLES
SUR DIX ANS

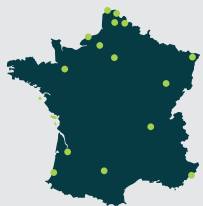


NOUVELLES ENSEIGNES
INTERNATIONALES PREMIUM
EN 2013



MAJUNGA - IMMEUBLE DE GRANDE
HAUTEUR EN FRANCE AVEC
DES FENÊTRES OUVRABLES
ET DES LOGGIAS À L'AIR LIBRE





France

35

CENTRES
COMMERCIAUX

367

MILLIONS DE VISITES
PAR AN



2013 a été une première en France et pour le Groupe – 3 inaugurations spectaculaires en moins d’un

mois. Cette dynamique a prouvé notre capacité, grâce à l’engagement remarquable des équipes, à relever les défis les plus audacieux. Jamais Unibail-Rodamco n’avait livré un centre commercial du niveau d’Aéroville, 83 300 m² de commerce, 200 magasins. Il rassemble en un même lieu toutes les initiatives du Groupe, qu’il s’agisse des vitrines iconiques, de la Dining Experience™, du design et de l’architecture, des enseignes internationales premium, des services 4 étoiles ou du premier

EuropaCorp CINEMAS de Luc Besson. Les deux autres inaugurations d’octobre, à Rennes et Dijon, ont permis une hausse de 35 % et 27 % de la fréquentation dès leur ouverture. Le développement continue à un rythme soutenu dans les prochaines années avec six projets remarquables. Notre stratégie se trouve confirmée avec un record de 450 baux signés et une surperformance des ventes des commerçants de 150 points de base par rapport aux indices nationaux.”

VALERIE BRITAY
Directrice générale Centres commerciaux France

FRÉQUENTATION
(EN MILLIONS DE VISITES)



MOLESKINE®

PRIMARK®

David Mayer Norman



JO MALONE
LONDON



BOSE®



1 & 2_ Aéroville.



Espagne

16

CENTRES COMMERCIAUX

148

MILLIONS DE VISITES PAR AN



Malgré une situation macroéconomique difficile, les centres espagnols affichent une bonne performance grâce

à deux facteurs : des centres de qualité, ainsi qu'en atteste la hausse de 20 % de la fréquentation à Splau, l'un des meilleurs centres commerciaux de Barcelone, et une excellente gestion des actifs, avec une bonne activité de commercialisation. Forts de ces fondamentaux, la poursuite de cet élan au cours des prochaines années ne fait aucun doute."

SIMON ORCHARD
Directeur Général Espagne



FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)



Calvin Klein

FOREVER 21



La Tagliatella

Superdry

PRIMARK

Thomas Sabo

1_ La Maquinista.



Europe centrale

8

CENTRES COMMERCIAUX

103

MILLIONS DE VISITES PAR AN

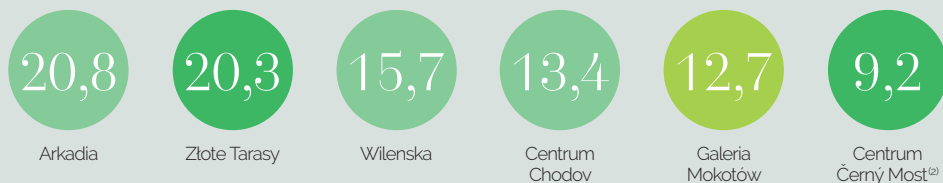


Les actifs d'Europe centrale continuent à être développés et améliorés. La nouvelle extension de Centrum Černý Most à Prague a permis de doubler sa taille. Grâce au design et à l'architecture, à l'offre commerciale de qualité et aux vitrines iconiques, la fréquentation a augmenté de 57 %⁽¹⁾. Sur la même période, les ventes ont progressé de 35 % sur la partie existante du centre commerciale démontrant l'impact vertueux de l'extension sur l'actif dans son ensemble. Galeria Mokotów

a également bénéficié d'une extension avec une nouvelle Dining Experience™, qui connaît un vif succès. Ces investissements renforcent nos atouts existants et illustrent la confiance du Groupe, comme celle des enseignes et des clients, dans la performance de la région et le positionnement de ses actifs.”

ARNAUD BURLIN
Directeur Général
Europe centrale et Autriche

FRÉQUENTATION
(EN MILLIONS DE VISITES)



1 - Centrum Černý Most

(1) Hors impact du centre de loisir, l'évolution de la fréquentation incluant le centre de loisir est de 24 %.
(2) Fréquentation pour le centre commercial et le centre de loisir.



Autriche

3

CENTRES COMMERCIAUX

52

MILLIONS DE VISITES PAR AN



Grâce à son expertise à sa connaissance des tendances de consommation et à sa capacité à garantir une expérience unique

à ses clients, le Groupe a surperformé de 170 points de base les indices nationaux de ventes en Autriche. L'ouverture de Shopping City Süd entièrement modernisé a eu un impact positif immédiat sur les ventes qui ont augmenté de 5,2 % de l'ouverture jusqu'à la fin de l'année. La commercialisation a été dynamique en 2013, avec l'ouverture du premier magasin Michael Kors dans un centre commercial en Autriche, à Shopping City Süd, et l'arrivée de nombreuses autres marques exclusives comme Lego, Superdry, Inglot et Kiko. Cette différenciation grâce à des actifs de qualité et une offre commerciale attrayante permettront, j'en suis sûr, au portefeuille autrichien de réaliser d'excellents progrès dans les années à venir."

ARNAUD BURLIN
Directeur Général
 Europe centrale et Autriche

FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

17,8

Donauzentrum

23,2

Shopping City Süd



KIKO
MAKE UP MILANO

MICHAEL KORS

PRIMARK*

株式会社 (しなさい)
Superdry.



Pays nordiques

9

CENTRES COMMERCIAUX

53

MILLIONS DE VISITES PAR AN



Mall of Scandinavia, à Stockholm, sera le plus grand centre commercial de Scandinavie.

Il place la barre très haut tant par son offre de commerces que de loisirs. Le projet sera livré à l'automne 2015 et suscite un vif intérêt de la part des enseignes. Stockholm connaît la croissance de population la plus dynamique de Suède; celle-ci devrait augmenter de 21,7 % d'ici à 2030, générant une croissance parallèle du chiffre d'affaires des commerçants. La première extension de Täby Centrum a été achevée cette année et la deuxième est prévue pour mai 2014. La première phase a généré une hausse de 21 % du chiffre d'affaires, ce qui prouve l'impact positif de ces investissements."

LARS-ÅKE TOLLEMARK
Directeur Général Pays nordiques



FRÉQUENTATION
(EN MILLIONS DE VISITES)



L'ORÉAL



MANGO

MICHAEL KORS



HUGO BOSS

1_ Täby Centrum.



Pays-Bas

5

CENTRES
COMMERCIAUX

44

MILLIONS DE VISITES
PAR AN



Unibail-Rodamco se concentre sur des centres commerciaux idéalement situés au cœur d'une région

très peuplée située entre Amsterdam et La Haye, offrant une plateforme de qualité pour les enseignes qui souhaitent se développer aux Pays-Bas. En 2013, la commercialisation s'est illustrée avec l'ouverture de Primark à Zoetermeer, qui, depuis, connaît une hausse de la fréquentation. Le Groupe continue d'investir dans l'expérience client - Amstelveen, premier centre 4 étoiles du pays, a été désigné meilleur centre commercial des Pays-Bas. D'excellentes nouvelles ont été annoncées également à Leidsenhage : The Spring, dont la livraison est programmée en 2017, sera le plus grand centre commercial couvert des Pays-Bas."

FRÉQUENTATION
(EN MILLIONS DE VISITES)

10,0

Citymall
Almere

9,8

Stadshart
Amstelveen

9,3

Zoetermeer



JOHN VAN HAAREN
Directeur Général Pays-Bas



HUGO BOSS

Superdry

PRIMARK

1 - Ouverture de Primark à Zoetermeer.



Allemagne

7

CENTRES COMMERCIAUX

55

MILLIONS DE VISITES PAR AN



En 2013, le Groupe s'est concentré sur la réorganisation et la restructuration des équipes en Allemagne, avec pour impact une diminution des frais de structure. Le savoir-faire d'Unibail-Rodameo, proposant une offre unique de shopping, de services et de divertissement en un seul et même lieu, a amélioré l'attractivité du portefeuille allemand. La forte demande des enseignes a confirmé la qualité des actifs et au total 162 baux ont été signés en 2013, dont 18 avec des enseignes internationales premium.



Pasing Arcaden a passé avec succès l'audit 4 étoiles. Deux projets majeurs sont en développement, Recklinghausen Arcaden et Mönchengladbach Arcaden, prévus pour 2014 et 2015. Ces projets illustrent la confiance du Groupe dans l'un des

marchés les plus stimulants d'Europe, avec des salaires et une consommation en hausse et l'une des densités les plus faibles en centre commerciaux."

MICHEL DESSOLAIN
Co-Chief Executive Officer, mfi AG
KARL REINITZHUBER
Co-Chief Executive Officer, mfi AG

FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

12,3

Gropius Passagen

12,1

Hofe am Brühl

10,3

Pasing Arcaden

8,1

Paunsdorf Center

6,8

Gera Arcaden

CALZEDONIA

dm

KIKO
MAKE UP MILANO

RESERVED

REY
KAYAK

playmobil

promod

Superdry.
速乾乾燥(しなさい)

Les directeurs de centres commerciaux



LABÈGE 2

OLIVIER ADER
● Labège



AÉROVILLE

ELODIE ARCAVNA
● Aéroville



alma

GAËLLE AUBREE
● Alma



l'usine

ELÉONORE BALOUD
● Usine Mode & Maison



BAB 2

STEPHANE BRIOSNE
● Bab 2



CARROUSEL

ALEXANDRA CADET
● Carrousel du Louvre & Galerie Gaité



SO OUEST

GAËLLE DAMILLEVILLE
● So Ouest



BAY 2

OLIVIER DELAMARRE
● Bay 1&2



CONFLUENCE

JEREMY DESPRETS
● Confluence



ROSNY 2

ANNE-LAURE DURY
● Rosny 2



MÉRIADECK

THIERRY DUSSAUZE
● Mériadeck



CITE EUROPE

BERTRAND GAILLARD
● Cite Europe et UCOS



4 TEMPS

cnit

NICOLAS KOZUBEK
● Les 4 Temps - CNIT



RIVETOILE

ELISABETH LAPEYRE
● Rivetoile



PLACE D'ARC

JULIE VERJUX
● Place d'Arc



CARRÉ SÉNART

VERONIQUE MARGERIE
● Carré Sénart



NICETOILE

VINCENT LOGEROT
● Nicetoile



PARLY 2

DUSAN MILUTINOVIC
● Parly 2



LA PART-DIEU

JEAN-PHILIPPE PELOU
● La Part-Dieu



CÔTÉ SEINE

JEAN-PHILIPPE PINTEAUX
● Côté Seine



LES BOUTIQUES DU PALAIS

PASCAL REUNGOAT
● Les Boutiques du Palais



VELIZY 2

FREDERIC SALETES
● Velizy 2



ULIS 2

CÔME SIMPHAL
● Ulis 2



DOCKS

KARL TAILLEUX
● Docks Vauban



VILLENEUVEZ

JONATHAN TOULEMONDE
● Villeneuvez



DOCKS 76 & SAINT-SEVER

PHILIPPE VARIN
● Docks 76 & Saint-Sever



TOISON D'OR

MAXENCE LELLOUCHE
● TOISON D'OR



FORUM DES HALLES

ALEXIS VERON
● Forum des Halles



EURAILLIE

THOMAS GUYADER
● Euraille



L'USINE ROUBAIX

FLORENT DRUELLE
● L'Usine Roubaix



MICHAEL MALE
● Donau Zentrum



ANTON CECH
● Shopping City Süd



RUDOLF KUCIAK
● Aupark



CECILIA HJELMQVIST
● Nova Lund



CHRISTOFFER LIND
● Täby Centrum



MALIN LINDE
● Arninge, Eurostop Arlanda and Eurostop Orebro



CAROLINE REDMAN
● Solna Centrum



MATTIAS STOCK
● Nacka Forum



JACOB BANNOR
● Fisketorvet



MIREIA ARMENGOL
● Barnasud



ENRIQUE BAYON
● Parquesur



MARTIN BURGO
● Sevilla factory



KATHERINE CORWITH
● Splau



JOAQUIN FERNANDEZ
● Glòries



VICTOR GARCIA
● La Maquinista



FERNANDO GARCIA OTERO
● Bonaire



ALVARO GUERRERO
● Los Arcos



IMMACULADA CASAPONSA
● Albacenter



SOFIA OLAVARRIA
● Habaneras



ERNESTO PARDO
● Bahia Sur



NOEMI PASCUAL
● Vallsur



FERNANDO SANCHEZ
● El Faro



DANIEL SILLARI
● Equinoccio



NURIA VEGAS
● Garbera



ANTHONY VESIN
● Arkadia



KAROLINA STOCHLOVA
● Centrum Černý Most



MARCELA HRDLICKOVA
● Centrum Chodov



PAWEL KLIMCZAK
● Galeria Mokotów



FILIP KRYLOWITZ
● Wilenska



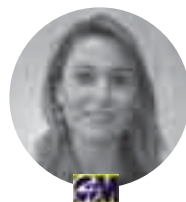
ALLARD STEENBEEK
● Citymall Almere



MONIQUE VAN GEEMERT
● Zoetermeer Leidsenhage



BEN VERHEIJEN
● Amstelveen



DORIS SLEGTENHORST
● Vier Meren

● France

● Autriche

● Espagne

● Pays nordiques

● Europe centrale

● Pays-Bas

Bureaux, France

Situé dans le Quartier Central des Affaires à Paris et à La Défense, le portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco représente 12 % de son activité. 2013 a été une très bonne année pour l'activité Bureaux du Groupe, avec 73 baux signés pour un total de 100 263 m² contre 55 736 m² en 2012, soit une hausse de 80 %.



Centralité, innovation et différenciation expliquent le succès du Groupe sur un marché toujours difficile en 2013. La location de deux actifs « prime »,

la tour So Ouest à Levallois à SAP et le 2-8 Ancelle à Neuilly à CMS-Bureau Francis Lefebvre, ont confirmé notre stratégie de concentration sur des actifs de qualité et centraux, qui font défaut à Paris.

Ce choix a permis au Groupe d'atteindre de bonnes primes par rapport aux dernières valeurs d'expertise lors des cessions du 45 ter rue Suffren et 34-36 rue du Louvre.

L'agilité des entreprises est un moteur essentiel de leur avantage concurrentiel. Des conditions de marché difficiles et une concurrence accrue les incitent à évoluer.

Plus que jamais, la performance et la capacité à recruter les meilleurs talents sont liées à la culture et à leur environnement de travail.

Pour répondre à ces nouveaux besoins, le Nouvel Art de Travailler™, présenté pour la première fois à Majunga qui sera livrée au 1^{er} semestre 2014, est une approche unique pensée pour l'utilisateur final. Cette initiative sera déployée dans tous les projets de bureaux dans les années à venir.

Capable de mieux répondre aux besoins des grands groupes, qui se regroupent au sein de bâtiments plus vastes et plus efficaces, et en considérant une offre limitée d'espaces de qualité à Paris, Unibail-Rodamco se place en situation de satisfaire les nouvelles exigences des locataires et des investisseurs institutionnels.



Trois des quatre transactions supérieures à 750 €/m² dans le Quartier Central des Affaires de Paris et La Défense cette année concernent des actifs Unibail-Rodamco

BRUNO DONJON
Directeur Général
Bureaux, France



SAP, leader dans les applications d'entreprise, a signé en 2013 un accord de bail à long terme pour 90 % de la surface locative de la tour So Ouest.

Congrès & Expositions



Si 2013 a été une année complexe pour le secteur dans son ensemble, le positionnement et l'envergure de

l'activité Congrès & Expositions ont fait de Paris l'une des destinations les plus recherchées. L'opportunité d'un contact direct avec des clients potentiels permet à notre activité de rester résiliente. De fait, les contraintes budgétaires ont incité les exposants à revoir la taille de leurs stands mais pas leur participation.

Après le triomphe de Toutankhamon en 2012, « **Titanic : l'Exposition** » à la Porte de Versailles a rencontré un incroyable succès.

En trois mois, plus de 250 000 personnes se sont plongées dans la tragique traversée de 1912, découvrant 280 véritables objets au cœur d'une reconstruction de 3 000 m² du paquebot. Le nombre de visiteurs a surpassé celui des principales expositions de la capitale, faisant de la Porte de Versailles une destination culturelle clé à Paris.

La comédie musicale **Robin des Bois** au Palais des Congrès est aussi un succès pour VIPARIS, avec 300 000 spectateurs au cours des 90 représentations.

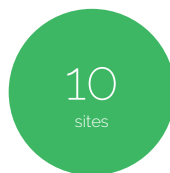
La 50^e édition du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace, le plus ancien, le plus grand et le plus prestigieux salon aéronautique du monde, organisé à Paris Le Bourget, a été très riche pour les

participants, avec 150 milliards d'euros de commandes. Le célèbre Salon International de l'Agriculture (SIA) a attiré cette année 693 800 visiteurs (contre 681 200 l'année dernière), faisant de l'édition 2013 la plus fréquentée des 10 dernières années.

L'innovation et l'originalité distinguent VIPARIS dans un environnement de plus en plus concurrentiel. **Le prix de l'originalité** récompense la nouveauté et la singularité d'un événement organisé sur un site VIPARIS. Le lauréat 2013 est « The 3D Print Show », premier salon européen dédié à cette technologie révolutionnaire

Comexposium, à l'instar de VIPARIS, est détenu conjointement par Unibail-Rodamco et la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France (CCIR-IDF). C'est l'un des principaux organisateurs de salons professionnels et grand public en Europe. Sa stratégie de concentration sur les actifs de qualité les mieux situés est proche de celle d'Unibail-Rodamco. Celle-ci consiste à investir des secteurs à fort potentiel, principalement dans les technologies et l'innovation numérique. Ainsi, le nombre de visiteurs a augmenté de 6 % entre 2012 et 2013.

RENAUD HAMAIDE
Directeur Général
Congrès & Expositions France



En septembre 2012, la ville de Paris a lancé un appel d'offre pour la modernisation de la Porte de Versailles, le plus grand parc des expositions français.



**4 architectes
d'envergure mondiale :**

- Christian de Portzamparc (prix Pritzker 1994)
- Jean Nouvel (prix Pritzker 2008)
- Dominique Perrault
- Valode & Pistre



500 M€
investis au cours des
10 prochaines années
pour moderniser
le site.

VIPARIS, l'exploitant actuel de la Porte de Versailles, a été retenu. Quatre architectes de renommée mondiale, dont deux lauréats du Pritzker Prize, rénoveront le site sur dix ans. Entre autres caractéristiques exceptionnelles, un centre de congrès, une offre gastronomique orchestrée par un chef étoilé, un

hôtel de dernière génération, un parc de 10 000 m² et 52 000 m² de toits végétalisés, une première de cette taille en France. Le projet a été préparé dans une démarche collaborative avec quatre tables rondes et des entretiens individuels – les riverains, les visiteurs, les organisateurs et les exposants.

1 _ Le futur Pavillon 6 de la Porte de Versailles sera conçu par Jean Nouvel
2. Central Ring, entrée.

Aéroville



Créer de la valeur durable pour tous



1 300

bandeaux LED
installés pour
sublimer la façade*



1

centrale géothermique
pour couvrir les besoins
de climatisation
et de chauffage*



2^{ème}

actif certifié
BREEAM
« Excellent »
en France ^{*(1)}

* Acroville
⁽¹⁾ Design stage

Les priorités d'Unibail-Rodamco

DES COLLABORATEURS
MOTIVÉS ET ENGAGÉS
AU SERVICE DU
CHANGEMENT

EMPLOYÉS

L'INNOVATION
AU SERVICE DE
LA RÉSILIENCE
DES BÂTIMENTS

CERTIFICATION DES BÂTIMENTS

ÉNERGIE ET CARBONE

CONNECTIVITÉ
ET TRANSPORT

CONTRIBUER
À LA PROSPÉRITÉ
ÉCONOMIQUE
LOCALE

DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE LOCAL
BIEN-ÊTRE DES
COMMUNAUTÉS LOCALES

PERMETTRE
AUX LOCATAIRES
ET AUX CLIENTS
DE PRENDRE
LES MEILLEURES
DÉCISIONS

CLIENTS
LOCATAIRES

Les objectifs long-terme structurés autour de ces 4 piliers prioritaires sont publiés au Rapport Financier (page 108).

Nos enjeux matériels
pour une valeur durable

Les réalisations clés en 2013

“ La nouvelle stratégie d'Unibail-Rodamco place les communautés locales, l'engagement auprès de ses locataires, et la certification environnementale des bâtiments au cœur de ses priorités. Dans le contexte actuel, c'est une approche efficace pour faire face aux défis du secteur et permettre de maintenir la performance du Groupe.”

SANDER PAUL VAN TONGEREN,
Directeur Développement durable Immobilier et Infrastructure chez APG



collaborateurs
promus en 2013



emplois sont hébergés
par les centres commerciaux
d'Unibail-Rodamco
en France



actifs sont certifiés BREEAM In-Use
à travers l'Europe avec l'obtention
de huit scores « Outstanding »
à fin décembre 2013



alloués aux trois lauréats du
Grand Prix Jeunes Créateurs
du Commerce

Comment le Groupe pilote sa politique de développement durable

La gouvernance du Groupe est conçue pour stimuler la performance à tous les niveaux de notre organisation, et pour assurer que notre stratégie intègre bien les besoins et attentes de nos parties prenantes."

ARMELLE CARMINATI-RABASSE,
DIRECTRICE GÉNÉRALE FONCTIONS CENTRALES

CORPORATE



COMITÉ
DÉVELOPPEMENT
DURABLE



DÉFINIT LA VISION
ET LES POLITIQUES

-
APPROUVE
LES OBJECTIFS

-
SUIT
LES RÉALISATIONS

DÉVELOPPEMENT



SUSTAINABLE
« DESIGN ATTITUDE »



APPLIQUE LES CAHIERS
DES CHARGES DE
CONCEPTION DU GROUPE

-
PRÉPARE LA MISE
EN EXPLOITATION

-
OBTIENT LE MEILLEUR
SCORE DE CERTIFICATION
BREEAM

OPÉRATIONS



SUSTAINABLE
« MANAGEMENT ATTITUDE »



DÉCLINE LES OBJECTIFS
PAR ACTIF ET MET EN ŒUVRE
LES PLANS D'ACTION

-
SUIT LA PERFORMANCE
DES ACTIFS

-
OBTIENT LES MEILLEURS
SCORES DE CERTIFICATION
BREEAM EXPLOITATION

PARTIES PRENANTES ENGAGÉES

CONSEIL DE SURVEILLANCE
INVESTISSEURS

CONSTRUCTEURS
LOCATAIRES
AUTORITÉS LOCALES

VISITEURS/PRESTATAIRES
LOCATAIRES
COMMUNAUTÉS LOCALES

Le leader de son secteur

Les plus hautes distinctions liées à l'Environnement, au Social et à la Gouvernance



Depuis 2008 (Worldwide)
Depuis 2011 (Europe)



Depuis 2005



ESG Leaders
Depuis 2011



Excellence depuis 2011
Pioneer depuis 2013



Depuis 2010



Depuis 2013



GRI G4 Depuis 2013



Depuis le Rapport
Annuel 2011



Depuis le Rapport
Annuel 2011

Le détail des notations
et classements est disponible dans
le Rapport Financier pages 59-60

Faire grandir chaque collaborateur

Unibail-Rodamco recherche et cultive les meilleurs talents en leur offrant les formations et les ressources nécessaires pour répondre à des objectifs exigeants et créer de la valeur pour nos actionnaires et nos clients.

Notre performance tire sa force de l'engagement et de la détermination des 1 500 collaborateurs en charge d'un portefeuille de 32,1 milliards d'euros, dans 12 pays.



UR experience

L'expérience client est au cœur de la stratégie d'Unibail-Rodamco.

Parallèlement, l'identité d'Unibail-Rodamco se reflète aussi dans une « expérience » pour chacun des collaborateurs, la cohésion du Groupe nous permettant d'atteindre nos objectifs.

Le Directoire joue un rôle essentiel dans la promotion de cette culture qui intègre

des valeurs pertinentes et cohérentes sur tous les sites.

En 2014, ces piliers seront concrétisés par le Group Management Team et les collaborateurs participeront à des enquêtes et des ateliers réguliers. Le Groupe prévoit également le déploiement d'indicateurs spécifiques afin que les managers évaluent leurs avancées dans l'application de ces valeurs.

Le travail a commencé à la fin de l'année 2013 mais l'initiative s'inscrit sur le long terme ; elle doit servir de cadre à plusieurs plans d'actions à l'échelle du Groupe. Intégrer une culture fondée sur ces piliers est essentielle au développement international du Groupe.

Développer nos talents

L'UR Academy

Pour répondre aux changements rapides du secteur, des équipes compétentes sont nécessaires. L'UR Academy répond à une fonction décisive au sein du Groupe, avec des processus d'évaluation annuelle à 360° utilisés par les managers pour définir les besoins spécifiques de formation de leurs équipes.

En 2013, le nombre d'heures de formation par collaborateur a augmenté de 20,4 heures à 22,4 heures. 12 programmes de management et leadership sont désormais disponibles, contre 7 en 2012. En 2013 447 managers ont été formés contre 300 en 2012.

Encourager les équipes par la promotion et la mobilité interne

La mobilité interne est fortement encouragée. En plus de contribuer à la consolidation de réseaux internes, elle offre aux collaborateurs une compréhension approfondie des processus et des priorités à toutes les étapes de la vie d'un actif.

En 2013, 34 personnes ont travaillé à l'étranger dans le cadre d'une mission de mobilité internationale. Au cours de l'année, 173 collaborateurs ont bénéficié d'une mutation géographique au sein du Groupe et 222 collaborateurs ont été promus.

Women@UR

Créer une culture d'entreprise qui stimule les femmes constitue une étape importante pour leur donner la confiance et l'audace nécessaires pour atteindre les plus hauts postes. Women@UR est un réseau qui permet aux femmes en responsabilité d'accompagner leurs collègues juniors. Des programmes dédiés ont été développés en collaboration avec McKinsey, permettant aux femmes de former à leur tour leurs pairs. En 2013, ce programme est devenu accessible aux hommes, le Groupe est en effet convaincu qu'une approche élargie est bénéfique à tous.

447

managers ont suivi une formation en 2013

22,4/H

temps moyen de formation par employé

39,8%

des postes d'encadrement étaient occupés par des femmes

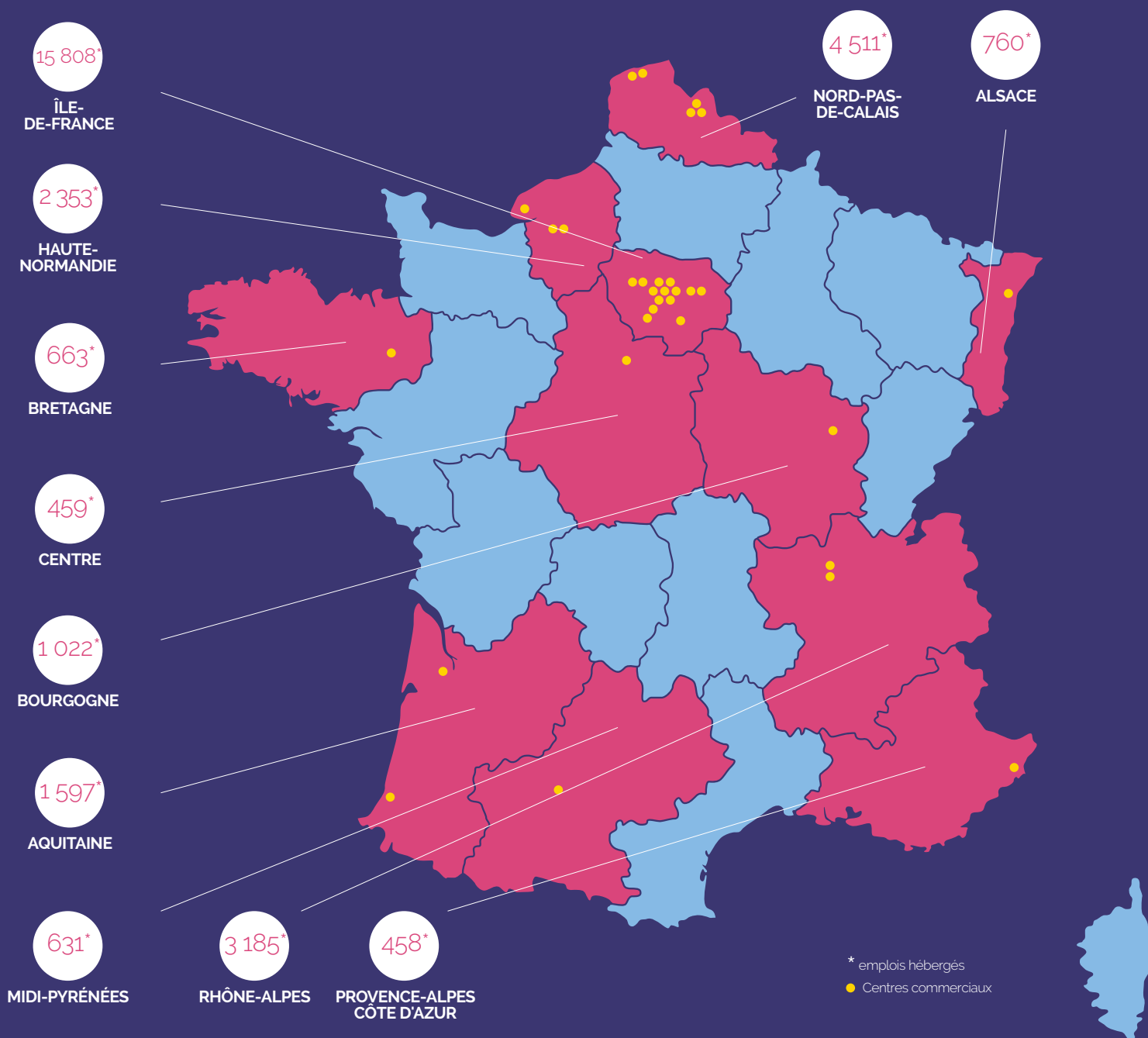
Le talent est partout

UR Inside

Parce que l'innovation est le fruit du partage des idées, UR Lab a créé un « atelier des idées » en 2013 pour que tous les collaborateurs contribuent à la création et au développement des projets.

Contribuer à la prospérité économique locale

Zoom sur la France : 31 448 emplois courants générés par 32 centres commerciaux à travers 11 régions



La contribution du Groupe à l'économie locale

Avec un portefeuille de centres commerciaux en France évalué à 13,6 milliards d'euros, les activités opérationnelles d'Unibail-Rodamco jouent un rôle central dans le développement économique local grâce aux emplois générés sur site, et aux dépenses des employés.*

Depuis sa création en 2002, Carré Sénart est le moteur vital du développement économique et social de la zone de Sénart, répondant pleinement aux attentes de la communauté locale en termes de services offerts et de bien-être."

MICHEL BISSON,
MAIRE DE LIEUSAIN



EMPLOI



EN EUROS



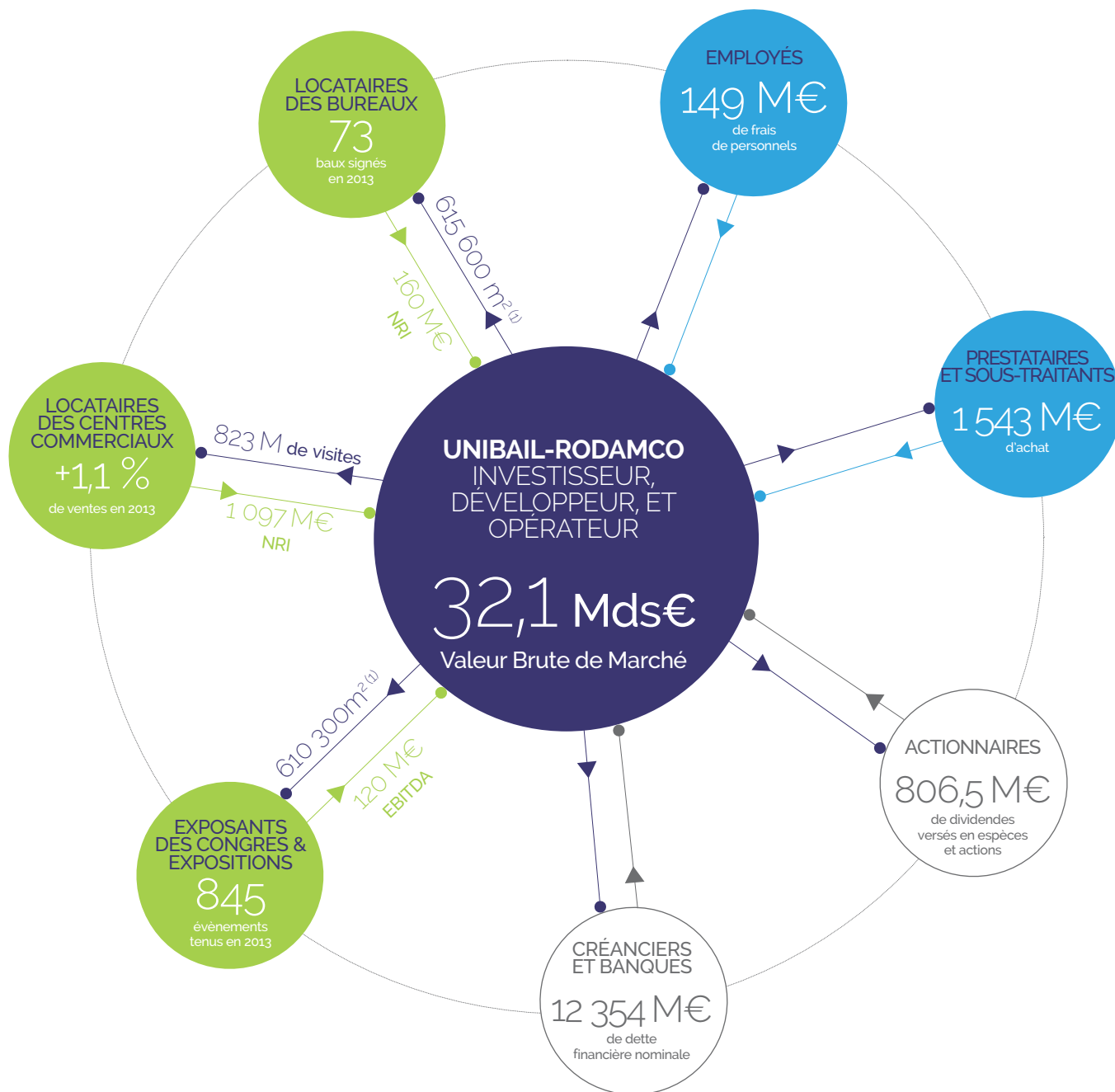
* Au 31 décembre 2013

(1) L'impact induit estime le potentiel de dépenses locales des employés travaillant dans le centre commercial (équipe de direction Unibail-Rodamco, employés des locataires, et prestataires travaillant sur place).

(2) Total des taxes locales payées par les locataires et Unibail-Rodamco.

La méthodologie de l'étude d'impact économique est décrite au Rapport Financier (pages 91-92).

Vecteur de valeur pour ses parties prenantes

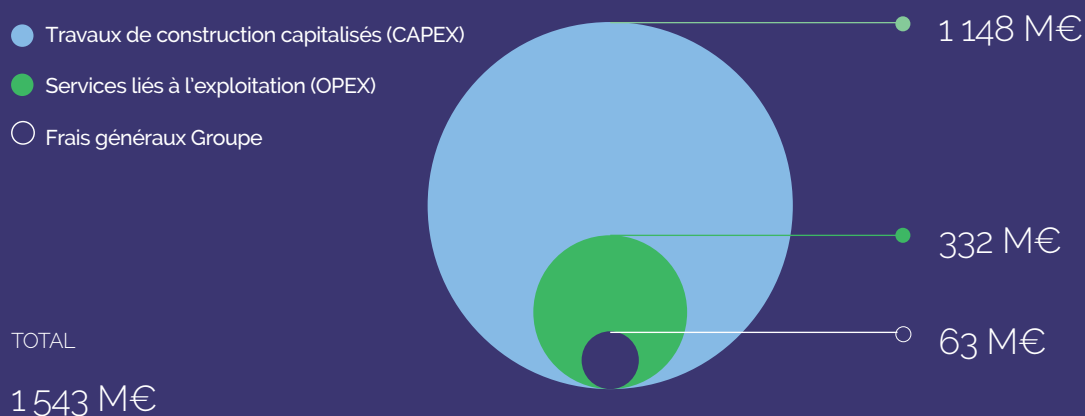


Chiffres basés sur l'année fiscale de référence 2013.
(1) Surface selon périmètre de consolidation.

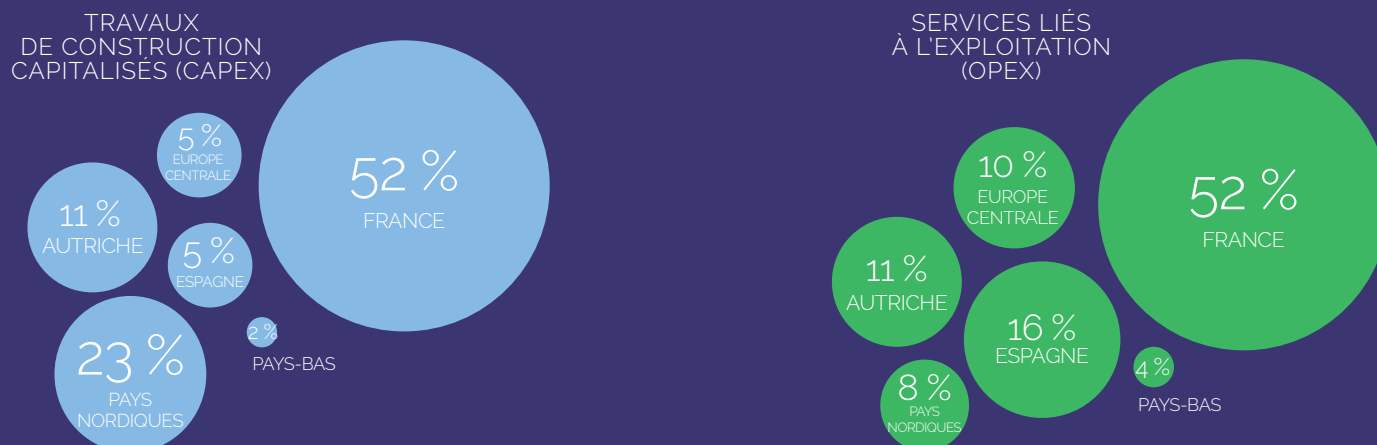
Une politique d'achats qui soutient les marchés locaux

Avec un volume d'achats de 1,5 milliard d'euros en 2013 pour l'ensemble du Groupe, Unibail-Rodamco se positionne comme un acheteur significatif sur le marché européen. Compte-tenu de la taille de son portefeuille, de la nature diverse de ses achats, et de la dispersion géographique de ses actifs, Unibail-Rodamco fait appel à un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants, la plupart d'entre eux étant des prestataires locaux ou des filiales qui soutiennent l'économie des territoires où le Groupe est installé.

CARTOGRAPHIE DES ACHATS EN 2013



RÉPARTITION DES ACHATS PAR RÉGION



L'innovation au service de la résilience des bâtiments

Unibail-Rodamco définit **le bâtiment durable** comme étant celui qui :



INTÈGRE LES PARTIES-PRENANTES

en s'engageant aux côtés des communautés, des autorités, des prestataires et des locataires



DÉVELOPPE UNE ARCHITECTURE RÉILIENTE

grâce à l'innovation, la flexibilité et la connectivité



ACCROÎT L'INTENSITÉ D'USAGE

en offrant une expérience client améliorée et différenciée



RESPECTE SON ENVIRONNEMENT

par la prise en compte de son empreinte environnementale, économique et sociale



CRÉE DE LA VALEUR

à travers l'emploi, les initiatives sociales, l'éducation, et les taxes locales

Offrir les meilleurs standards à nos visiteurs et locataires

Accélérer la certification environnementale du portefeuille

ACTIFS EXISTANTS



MEILLEURS DE LEUR CATÉGORIE⁽³⁾



Meilleur score au monde

BREEAM In-Use
« Outstanding »



Meilleur score au Danemark

BREEAM In-Use
« Excellent »



Meilleur score en Espagne

BREEAM In-Use
« Excellent »

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT



1^{er} BREEAM « Excellent » en Europe pour un nouveau centre commercial (certificat final)



2^{ème} BREEAM « Excellent » pour un nouveau centre commercial (certificat en phase design)

(1) En nombre d'actifs certifiés (inclus actifs mis en équivalence).
 (2) Valeur Brute de Marché au 31 décembre 2013 (exclus actifs mis en équivalence).
 (3) Partie « Management » du référentiel BREEAM In-Use.

Créer les conditions pour prendre les meilleures décisions

Accroître l'expérience client par un partenariat entre le propriétaire et le locataire

La mission du Concept Studio est d'accompagner les équipes européennes impliquées dans le développement et la gestion des centres commerciaux. À travers un design exigeant et innovant, tout est fait pour favoriser une expérience client exceptionnelle et accroître la valeur du portefeuille du Groupe.



100 %
des enseignes

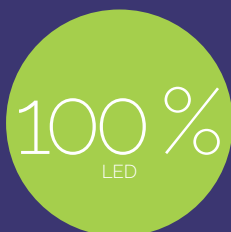
Chacun des 210⁽¹⁾ commerçants d'Aéroville a collaboré avec l'équipe du Concept Studio d'Unibail-Rodamco afin de livrer une vitrine iconique

(1) À l'exception de Auchan et du EuropaCorp CINEMAS.

Aéroville : expérimentation d'un magasin pilote pour Sephora

“ Afin de proposer la meilleure expérience client, il était primordial pour Sephora de partager nos visions et nos référentiels respectifs avec le Concept Studio d'Unibail-Rodamco.”

THIERRY TOUEIX,
 Directeur du Développement Immobilier
 Europe de Sephora



Le magasin pilote est entièrement équipé de LED
 (vitrines, espaces de vente, mobiliers, et arrière-boutique)



LES CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DE SEPHORA



6 920

Watts de puissance d'éclairage installée



13

W/m² de puissance d'éclairage



14

pompes à chaleur reliées à la boucle d'eau

Responsabilité d'entreprise

La performance financière d'Unibail-Rodamco et sa capacité à créer de la valeur permettent aussi de changer la vie des gens. C'est avec la conscience de cette responsabilité, que nous sommes déterminés à soutenir les initiatives en faveur de l'éducation, de l'entrepreneuriat et dans le domaine social. Les valeurs du Groupe correspondent à celles de ses collaborateurs, c'est pourquoi toutes nos équipes sont encouragées à prendre part aux activités philanthropiques du Groupe. Nous soutenons également les initiatives de notre secteur d'activité, là où Unibail-Rodamco apporte la plus grande expertise et où son impact est le plus élevé.



5 008 982 €

versés

-
en cash
et en nature



3

pilliers du Groupe

-
Entrepreneuriat,
éducation et social



3

sources de dons

2 744 119 €

centres commerciaux

914 863 €

dons

1 350 000 €

Grand Prix des Jeunes Créateurs
du commerce

Unibail-Rodamco soutient



Entrepreneuriat

Donner vie aux meilleures idées

Le **Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce** repère les futurs talents du commerce, avec une dotation de 1,35 millions d'euros pour les trois lauréats, l'initiative la plus importante en faveur de la création d'entreprise en France.



Le **Prix de l'originalité** décerné par VIPARIS sélectionne l'événement le plus original et le plus innovant. Le lauréat cette année était le « 3D Print Show » qui a mis en avant cette technologie émergente ainsi que ses différentes utilisations dans les domaines artistique, médical et industriel.



Éducation

Encourager les talents grâce à la connaissance

Des conférences sur l'architecture avec des architectes de renom (Jean Nouvel, Ricardo Bofill, Jean-Paul Viguier), qui ciblent les étudiants des écoles d'architecture, les collaborateurs du Groupe et tous ceux ayant un intérêt dans l'architecture.



Studio 13/16 Cette année, le Groupe encourage la créativité des jeunes grâce à un partenariat exclusif avec le Centre Pompidou à Paris. Dans trois centres (Forum des Halles, Toison d'Or, Rosny 2), une galerie conçue par le designer Matthieu Lehanneur rend hommage à un mouvement important de l'art moderne, la sérigraphie. Studio 13/16 est une initiative unique qui rend accessible à un plus large public l'un des musées d'art contemporain les plus importants au monde.



Social

Ne laisser personne au bord du chemin

Un partenariat de longue date avec les **Écoles de la Deuxième Chance**, qui offre à des jeunes de 18 à 25 ans ayant peu ou pas de qualification, la formation et le soutien dont ils ont besoin pour accéder à des études complémentaires ou à un emploi.

En partenariat avec les associations **École du Monde** et Enfants de Majunga – une école supplémentaire à Madagascar pour une tour nouvelle génération à La Défense. Les deux projets sont conçus par Jean-Paul Viguier.

UNIBAIL-RODAMCO EST UN MEMBRE ACTIF DES COMMUNAUTÉS LOCALES



Pour plus d'informations, voir pages 91-92

Sommaire

I.	<i>Portefeuille</i>	02
II.	<i>Rapport de Gestion et Résultats au 31 décembre 2013</i>	14
III.	<i>Développement durable</i>	54
IV.	<i>Comptes consolidés au 31 décembre 2013</i>	128
V.	<i>Comptes sociaux</i>	198
VI.	<i>Renseignements juridiques</i>	224
VII.	<i>Rapport du Président du Conseil de Surveillance</i>	286

Portefeuille

<i>France : Pôle Centres Commerciaux</i>	03
<i>France : Pôle Congrès & Expositions</i>	06
<i>France : Pôle Bureaux</i>	07
<i>Espagne : Pôle Centres Commerciaux</i>	08
<i>Europe Centrale : Pôle Centres Commerciaux</i>	09
<i>Europe Centrale : Pôle Bureaux</i>	10
<i>Autriche : Pôle Centres Commerciaux</i>	10
<i>Autriche : Pôle Bureaux</i>	10
<i>Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux</i>	11
<i>Pays nordiques : Pôle Bureaux</i>	11
<i>Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux</i>	12
<i>Pays-Bas : Pôle Bureaux</i>	13

France : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2013

	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
CENTRES COMMERCIAUX DE LA RÉGION PARISIENNE										
Les Quatre Temps (La Défense) Auchan Castorama C&A Toys'R Us 25 MUS Apple ; 196 boutiques et un cinéma	139 400	6 500 ⁽¹⁾	6,8	45,6	1992/95 1999/2011	1981 R 2006/08	134 700	53,3 %	100 %	134 700
Carré Sénart (Lieuxaint) Carrefour, Go Sport, Apple, 1 boutique shopping park, 15 MUS, 122 boutiques et un cinéma	120 500	5 865	2,1	14,5	1994/99	2002 C 2006/07 C 2012	96 500	100 %	100 %	96 500
Rosny 2 (Rosny-sous-Bois) Carrefour Galeries Lafayette FNAC C&A Apple 20 MUS 155 boutiques et un cinéma	111 600	5 950	8,4	14,7	1994 2001/2010	1973 R 1997 C 2011	32 200 17 500 5 500	26% 100 % 50 %	n/a 100 % 100 %	n/a 17 500 5 500
Parly 2 (Le Chesnay) Printemps, BHV, Simply Market, Habitat, Fnac, Decathlon, Apple, C&A, Toys'R Us, Monoprix, 12 MUS, 156 boutiques et un cinéma	107 200	4 627	6,0	12,6	2004 2012	1969/87 R 2011	81 800	50 %	100 %	81 800
Vélizy 2 (Vélizy Villacoublay) Auchan, C&A, FNAC, Apple, Le Printemps, Darty, Toys'R Us et 14 MUS, 158 boutiques et un cinéma	104 000	6 278	6,1	15,1	1994 2007	R 2005/07	66 100	100 %	100 %	66 100
Bay 1 Bay 2 (Torcy) Carrefour, Leroy Merlin, Toys R Us, Kiabi, Besson Chaussures 5 MUS, 117 boutiques et un cinéma	96 300	4 870	4,2	7,3	2010	2003/04	7 900 21 000	100 % 100 %	100 % 100 %	7 900 21 000
Aeroville (Roissy-en-France) Auchan, C&A, Marks&Spencer, 16 MUS, 146 boutiques et un cinéma Europacorp	83 300	4 700 ⁽³⁾	1,8	1,9 ⁽³⁾	n.a.	2013	83 300	100 %	100 %	83 300
Le Forum des Halles (Paris 1^{er}) FNAC, H&M, Go Sport, 12 MUS, 100 boutiques, 1 UGC Ciné Cité	64 000	951	6,7	37,6	1994 2010	1979/86 R ⁽²⁾ 1996	64 000	65 %	100 %	64 000
Ulis 2 (Les Ulis) Carrefour, 8 MUS, 91 boutiques et un cinéma	53 900	3 200 ⁽¹⁾	2,5	6,1	1994	1973 R 1998/99	22 400	100 %	100 %	22 400
So Ouest (Levallois-Perret) Leclerc, H&M, Marks & Spencer, 8 MUS, 92 boutiques	48 500	1 750 ⁽¹⁾	8,5	7,6	2006 2010	2012	48 500	100 %	100 %	48 500
Côté Seine (Argenteuil) Géant Casino, 7 MUS, 48 boutiques	28 900	1 350 ⁽¹⁾	6,3	5,8	2003	2002	14 500	100 %	100 %	14 500
Bobigny 2 (Bobigny) Auchan, 5 MUS, 45 boutiques et un cinéma	26 900	1 100	4,0	n.a.	2004	1974	7 900	100 %	100 %	7 900
CNIT (La Défense) FNAC, Decathlon, Monoprix, 1 MUS, 24 boutiques et un pôle de restauration	25 800	4 800 ⁽⁴⁾	6,8	17,3	1999	1989 R 2009	25 800	100 %	100 %	25 800
L'Usine Mode et Maison (Vélizy Villacoublay) 1 MUS, 105 boutiques (Gerard Darel, Ventilo, Quiksilver...)	20 600	1 270	14,3	1,2	2005	1986 R 2011	20 600	100 %	100 %	20 600
Boutiques Palais des Congrès (Paris 17^e) Galerie Gourmet, Les Éditions du Palais, Palais Maillot, 4 MUS, 55 boutiques et un cinéma	18 900	1 663 ⁽¹⁾	8,6	8,3	2008		18 900	50 %	100 %	18 900
Galerie Gaité (Paris 15^e) Darty, 3 MUS, 11 boutiques	14 300	2 033 ⁽⁵⁾	6,6	3,0	1998	1976 R 2000/01	13 000	100 %	100 %	13 000
Carrousel du Louvre (Paris 1^{er}) Apple, 1 MUS, 33 boutiques et un pôle de restauration	11 500	700 ⁽¹⁾⁽⁶⁾	6,7	15,2	1999	1993/ R 2009	11 500	100 %	100 %	11 500
Sous-total Centres Commerciaux de la région parisienne										761 400

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par le Groupe.

(2) Forum des Halles en cours de rénovation.

(3) Fréquentation depuis l'ouverture (17 octobre).

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

(5) Le parking de la Gaité Montparnasse est partagé entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaité et les bureaux.

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

France : Pôle Centres Commerciaux Portefeuille au 31/12/2013										
	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
La Part Dieu (Lyon) Carrefour, Galeries Lafayette, Decathlon, C&A, BHV, Fnac, Go Sport, Monoprix, 29 MUS, 195 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
Calais Cité Europe (Channel Outlet Store – Coquelles) Carrefour, C&A, Bowling, Toys R Us, 17 MUS, 105 boutiques et 48 magasins d'usines	86 200	5 040	0,4	7,0	1995	1995 2003 R 2008	49 700 13 700	50 % 100 %	n/a 100 %	n/a 13 700
La Toison d'Or (Dijon) Carrefour, Norauto, Cultura, Boulanger, 14 MUS et 131 boutiques	78 000	3 700	0,3	6,2	1994	1990 C 2013	42 200	100 %	100 %	42 200
Euralille (Lille) Carrefour, Go Sport, 13 MUS et 100 boutiques	66 700	2 900 ⁽¹⁾	1,5	12,3	1994 2010	1994	42 900	76 %	100 %	42 900
Villeneuve 2 (Villeneuve d'Ascq) Auchan, 7 MUS (Furet du Nord, H&M, C&A), 128 boutiques	57 100	3 220	1,5	11,5		1977 R 2004/06	32 600	100 %	100 %	32 600
Lyon Confluence (Lyon) Carrefour, Joue Club, C&A, 15 MUS, 77 boutiques et un cinéma	53 500	1 500	1,5	6,9		2012	53 500	100 %	100 %	53 500
Docks Vauban (Le Havre) Leclerc, Baobab, Accrosport, 9 MUS, 30 boutiques, 1 cinéma	53 500	2171 ⁽¹⁾	0,3	5,4		2009	53 500	100 %	100 %	53 500
Labège 2 (Toulouse) Carrefour, 6 MUS (C&A H&M...) et 99 boutiques	47 700	3 310	0,9	5,9	1994 2006	1983/92 C 2008	21 400	100 %	100 %	21 400
Saint Sever (Rouen) Leclerc, UGC, 7 MUS (Go Sport, La Grande Récré...) et 84 boutiques	45 400	1 800	0,6	9,8		1978/02 R 2012	34 400	100 %	100 %	34 400
BAB 2 (Bayonne) Carrefour, 3 MUS (H&M, C&A, Flunch) et 76 boutiques	42 100	2 500	0,3	5,7	1994	1982 C 2009	14 100	100 %	100 %	14 100
Meriadeck – Passages Meriadeck (Bordeaux) Auchan, Darty, 7 MUS (Zara, H&M...) et 68 boutiques	39 500	1670 ⁽¹⁾	0,8	12,7	1994	1980 R 2000/ C 2008	25 000 7 400	61 % 100 %	100 % 100 %	25 000 7 400
Docks 76 (Rouen) Toys R Us, 7 MUS (Hollister, H&M...) 68 boutiques et un cinéma	37 600	1 000	0,6	4,0		2009	37 600	100 %	100 %	37 600
Alma (Rennes) Carrefour, Printemps, 7 MUS (Zara, Hollister, Pull&Bear) et 87 boutiques	46 100	2 687	0,6	6,1	2005 2007	1971 R 1990 C 2013	33 200	100 %	100 %	33 200
La Valentine (Marseille) Printemps, Darty, FNAC	30 000	1 500	1,4	n.a.	2007	1982 R 1999	8 400	100 %	100 %	8 400
Rivétoile (Strasbourg) Leclerc, Darty, H&M, Hollister, Bershka, Zara et 78 boutiques	28 400	1 800 ⁽¹⁾	0,8	5,8	-	2008	28 400	100 %	100 %	28 400
Place d'Arc (Orléans) Carrefour 4 MUS (Mango, H&M, Zara, Quick), 53 boutiques et un cinéma	27 200	750 ⁽¹⁾	0,4	7,4	1988	1988	13 600	73 %	100 %	13 600
Nicetoile (Nice) C&A, 4 MUS et 89 boutiques	21 800	1 200	0,7	13,1	2000	1982 R 2005	17 600	100 %	100 %	17 600
L'Usine Roubaix (Roubaix) 5 MUS et 81 boutiques	19 300	400	3,9	n.a.	2007	1984	19 300	100 %	100 %	19 300
Sous-total Centres Commerciaux de province										578 600

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial (sauf pour les magasins d'usines – 90 minutes).
 MUS : Moyenne Unité Spécialisée.
 (1) Parkings non détenus par le Groupe.

France : Pôle Centres Commerciaux										
Portefeuille au 31/12/2013										
	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
AUTRES ACTIFS										
Bel Est (Bagnolet)										
Auchan 58 boutiques	48 800	2 000	3,8	n.a.	2010	1992	500 5 000	100 % 35,2%	100 % 35,2%	500 1 800
Aquaboulevard (Paris)										
Decathlon, Parc aquatique, Salle de sport, cinéma Gaumont zone d'événement, pôle de restauration, 3 boutiques	38 400	1 000	n.a.	n.a.	2006 2008	1990	32 400	100 %	100 %	32 400
Maine Montparnasse (Paris)										
Naf Naf	35 500	1 900	n.a.	n.a.	2007		200	100 %	100 %	200
Villabe										
Carrefour 4 MUS (Sephora, Cache-Cache, Toys'R'Us, El Rancho) 53 boutiques	35 300	2 900	1,3	n.a.	2010	1992	3 500 5 600	100 % 48,75%	100 % 48,75%	3 500 2 700
Paris – 23 boulevard de Courcelles (Paris 8^e)										
Succursale Renault	12 900	0	n.a.	n.a.	1999	R 1989	12 900	100 %	100 %	12 900
Grigny 2 (Grigny)										
Casino, 1 MUS, 22 boutiques	10 700	1 200	n.a.	n.a.	2004	1973 R 2000	1 600	100 %	100 %	1 600
Go Sport (Marseille Grand Littoral)										
Évreux Sainte-Valentine	8 900		n.a.	n.a.	2007		8 900	100 %	100 %	8 900
Plaisir										
Boulangier	5 200	100	n.a.	n.a.	2001		5 200	100 %	100 %	5 200
Sous-total Autres actifs										69 700
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										1 409 700

France : Pôle Congrès & Expositions		Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Parkings	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)	Description
PARIS ET RÉGION PARISIENNE									
Propriété et exploitation du fonds de commerce									
Paris Porte de Versailles – Paris (15 ^e)	2000	Hall 5 en 2003	5 500	220 000	50 %	100 %	220 000	8 halls (de 5 000 à 70 000 m ²), 32 salles de conférence 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 ⁽¹⁾	24 000	100 %	100 %	24 000	Congrès & Exhibitions	
Espace Grande Arche – La Défense	2001	R 2003		5 000	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000 m ²	
Espace Champerret – Paris (17 ^e)	1989/ 1995	R 2008	1 100 ⁽²⁾	9 100	50 %	100 %	9 100	Espace d'expositions (salons)	
Le Palais des Congrès de Paris	2008	1993	1 500 ⁽²⁾	32 000	50 %	100 %	32 000	Centre d'exposition, 92 salles de conférences dont 4 auditoriums	
Carrousel du Louvre (Expos) – Paris (1 ^{er})	1999	1993	4 300 ⁽²⁾	7 100	100 %	100 %	7 100	Centre d'expositions, (salons, événements d'entreprise, défilés, etc.)	
Palais des Sports – Paris (15 ^e)	2002	1960		n.a.	50 %	50 %	n/a	Salle de spectacles ou de conventions modulables entre 2 000 et 4 000 places	
Hilton Cnit – La Défense	1999	R 2008		10 700	100 %	100 %	10 700	Hôtel	
Pullman Paris-Montparnasse Hôtel – Paris (14 ^e)	1998	1974	2 033 ⁽³⁾	57 400	100 %	100 %	57 400	Hôtel, centre de conférences et parking privé ⁽²⁾	
Exploitation du fonds de commerce									
Paris Le Bourget	2008	1952/2005	12 000 ⁽²⁾	80 000	50 %	100 %	n/a	5 halls, 7 salles de conférences dont 1 auditorium	
Palais des Congrès de Versailles	2008	1964	4 300 ⁽²⁾	3 200	45 %	100 %	n/a	11 salles de conférences dont 1 auditorium	
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	2009	R 2007		3 000	48 %	100 %	n/a	14 salles de conférences dont 1 auditorium	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							610 300		

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

(2) Parking non détenu par le Groupe.

(3) Le parking de l'hôtel Pullman est partagé entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaité et les bureaux.

France : Pôle Bureaux [*]	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)	Principaux locataires
PARIS ET QUARTIER CENTRAL DES AFFAIRES DE L'OUEST PARISIEN							
Paris 1^{er}							
34-36, rue du Louvre	1976	R 2012	4 000	0	100 %	4 000	Caisse d'Épargne, Louis Vuitton Malettier
Paris 8^e							
Capital 8 (Monceau/Murat)	2001	R 2006	45 300	373	100 %	45 300	Gaz De France, SAP, Eurazeo, Dechert, Marionnaud, Rothschild & Cie, Arsene
Paris 15^e							
Le Sextant, 2 bis - 2 ter, rue Louis-Armand	2009	1998	13 400	147	100 %	13 400	Securitas, Direct Énergie, La Poste
Paris 16^e							
7, place du Chancelier Adenauer	1999	R 2008	12 100	150	100 %	12 100	Siège d'Unibail-Rodamco
Sous-total « Paris QCA »			74 800			74 800	
92 Paris-La Défense							
Espace 21 (Les Villages)	1999	R 2006	42 000	1 541	100 %	42 000	Genegis, Louvre Hôtels, Ageas
Tour Ariane	1999	R 2008 ⁽¹⁾	63 500	211	100 %	63 500	Marsh, British Telecom France, Mercer, Arkea, Completel, Ims Health, Societe Générale, Ciments Francais, Network Appliance, Apec, Regus, Air Liquide
Cnit (Offices)	1999	R 2008	37 100	4 800 ⁽²⁾	100 %	37 100	Sncf, Essec, Select TT
Michelet-Galilée	1999	R 2010	32 700	127	100 %	32 700	Alstom
70-80, av. Wilson	1999	R 2012	23 100	542	100 %	23 100	Exposium, ERDF, Cofely, Orphan, Gefco
Sous-total « Paris-La Défense »			198 400			198 400	
92 Levallois Perret							
So Ouest Office	1996	R2013	33 300	320	100 %	33 300	SAP ⁽⁶⁾
92 Neuilly-sur-Seine							
2-8, rue Ancelle	1996	R 2000- R2013 ⁽³⁾	16 000	204	100 %	16 000	CMS Bureau Francis Lefebvre
92 Issy-les-Moulineaux							
34-38, rue Guynemer	1999	R 2012	47 100	861	100 %	47 100	Carlson, Accor, Aldata, SAP, Citer
Sous-total « Neuilly-Levallois-Issy »			96 400			96 400	
Autres actifs de Bureaux à Paris (Paris 14^e)							
Gaîté-Montparnasse (Offices)	1998	C 1974	9 900	2 033 ⁽⁴⁾	100 %	9 900	Le Point, Gereso
Autres actifs de Bureaux à Paris Ouest (Nanterre)							
29 rue du Port	2010	C 1989	10 300	94	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France
Sous-total autres actifs à Paris			20 200			20 200	
Sous-total Paris et région parisienne			389 800			389 800	
ACTIFS EN PROVINCE							
Lyon							
Tour Crédit Lyonnais ⁽⁵⁾	1996/ 2007	C 1977	12 900	60	100 %	12 900	France Télécom, DHL, C.E.R.T.I.R.A
Sous-total province			12 900			12 900	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)			402 700			402 700	

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

(1) Rénovation entre 2004 et 2008.

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

(3) En cours de rénovation.

(4) Le parking est partagé entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaîté et les bureaux.

(5) Données pour la quote part Unibail-Rodamco, la surface GLA totale du complexe est de 50 100 m².

(6) La prise d'effet estimée du bail est au deuxième semestre 2014.

<i>Espagne : Pôle Centres Commerciaux</i>	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Parquesur (Madrid) 216 boutiques	151 200	5 800	5,7	19,6	1994	C 1989/ C 2005	94 700	100 %	100 %	94 700
Bonaire (Valencia) 163 boutiques, Retail Park	135 000	5 700	1,8	10,1	2001	C 2001/ R 2003/ R 2012	48 200	100 %	100 %	48 200
La Maquinista (Barcelone) 216 boutiques et un hypermarché	94 900	5 500	4,0	15,0	2008	C 2000/ C 2010/ R 2012	79 600	51 %	100 %	79 600
La Vaguada "Madrid 2" (Madrid) 241 boutiques	85 500	3 600	5,9	20,8	1995	C 1983/ R 2003	21 400	100 %	100 %	21 400
El Faro (Badajoz) 98 boutiques	66 300	2 840	0,3	5,6	2012	C 2012	43 300	100 %	100 %	43 300
Bahía Sur (Cádiz) 96 boutiques	59 000	3 350	0,3	6,5	1994	C 1992/ R 2005	24 300	100 %	100 %	24 300
Las Glorias (Barcelone) 170 boutiques	56 300	2 804 ⁽¹⁾	4,5	11,6	1998	C 1995/ R 2001	31 400	100 %	100 %	31 400
Splau (Barcelone) 1 Supermarché, 1 cinéma et 147 boutiques	55 000	2 800	3,4	11,8	2011	C 2010	55 000	100 %	100 %	55 000
Barnasud (Barcelone) 79 boutiques, Retail Park	43 700	2 450	3,5	3,9	2001	C 1995/ R 2002/ R 2006	33 400	100 %	100 %	33 400
Los Arcos (Seville) 108 boutiques	43 500	1 800	1,5	5,5	1995	C 1992/ R 2002	17 100	100 %	100 %	17 100
Equinoccio (Madrid) 52 boutiques, Retail Park	36 800	1 408	5,3	3,8	1998	C 1998/ R 2000/ R 2008/ C 2012	35 300	100 %	100 %	35 300
Garbera (Saint Sébastien) 83 boutiques	36 400	2 784	0,4	4,5	2002	C 1997/ R 2002	26 000	100 %	100 %	26 000
Vallsur (Valladolid) 95 boutiques	35 900	2 250	0,4	5,0	2002	C 1998/ R 2004/ C 2011	35 300	100 %	100 %	35 300
Albacenter (Albacete) 61 boutiques	28 000	1 223	0,2	4,0	2002	C 1996/ R 2002/ R 2005/ R 2008/ R 2009	15 000	100 %	100 %	15 000
Habaneras (Torrevieja) 67 boutiques	24 100	820	0,4	3,7	2008	C 2005	24 100	53 %	100 %	24 100
Dos Hermanas FOC (Seville) 61 boutiques	15 900	1 200	1,2	1,9	2002	C 1999/ R 2000	15 900	100 %	100 %	15 900
Sous-total Centres Commerciaux Espagne										600 000
AUTRES ACTIFS										
Sant Cugat (Barcelone) 1 hypermarché	42 500	2 700	3,8	15,0	2 012	C 1996/ R 2002	22 400	100 %	100 %	22 400
Sous-total Autres actifs										22 400
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										622 400

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parking détenu en partie par le Groupe.

<i>Europe Centrale : Pôle Centres Commerciaux</i>	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visite)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE										
Centrum Chodov (Prague) 207 boutiques	58 600	2 400 ⁽¹⁾	1,4	13,4	2005	2005	58 600	100 %	100 %	58 600
Centrum Cerny Most (Prague) 163 boutiques et un cinéma	94 600	3 830	1,6	9,2	2000	1997 C 2013	94 600	100 %	100 %	94 600
Centrum Pankrac (Prague) 120 boutiques	40 400	1 100	1,2	11,3	2005	2008	40 400	75 %	n/a	n/a
Sous-total Centres Commerciaux République tchèque										153 200
POLOGNE										
Arkadia (Varsovie) 233 boutiques et un cinéma	113 300	3 900	1,7	20,8	2010	2004	73 700	100 %	100 %	73 700
Galeria Mokotow (Varsovie) 263 boutiques et un cinéma	68 200	2 219	1,6	12,7	2003/2011	C 2000/ C 2002/ C 2006/ C 2013/	68 200	100 %	100 %	68 200
Zlote Tarasy (Varsovie) 208 boutiques et un cinéma	66 200	1 610	1,9	20,3	2007/2012/ 2013	2007	66 200	100,0 %	n/a	n/a
Wilenska (Varsovie) 94 boutiques	39 800	1 250	1,8	15,7	2010	2002	18 000	100 %	100 %	18 000
Sous-total Centres Commerciaux Pologne										159 900
HONGRIE										
Europark (Budapest) 71 boutiques	25 100	950	0,8	n.a.	1999	1997	25 100	100 %	100 %	25 100
Sous-total Centres Commerciaux Hongrie										25 100
ALLEMAGNE										
Ring-Center 1 (Berlin) 62 boutiques et un cinéma	20 600	1 000 ⁽²⁾	1,3	5,3	1996	1997	20 600	66,7 %	n/a	n/a
Ruhr-Park (Bochum) 108 boutiques	112 300	4 750	3,8	n.a.	2012	C 1964	103 600	50,0 %	n/a	n/a
Paunsdorf Center (Leipzig) 180 boutiques et des bureaux	112 900	7 300	0,9	8,1	2012	C 1994/ R 2012	112 900	23,2 %	n/a	n/a
Gropius Passagen – Berlin) 150 boutiques et des bureaux et un cinéma	93 600	2 100	2,7	12,3	2012	C 1964/ R 1997	93 600	9,3 %	n/a	n/a
Hofe am Brühl (Leipzig) 130 boutiques	54 100	820	1,0	12,1	2012	C 2012	54 100	46,5 %	n/a	n/a
Gera Arcaden (Gera) 85 boutiques et des bureaux	38 400	1 309	0,3	6,8	2012	C 1998/ R 2008	38 400	46,5 %	n/a	n/a
Pasing Arcaden (Munich) 151 boutiques et des bureaux, des appartements et un pôle de loisir	53 000	942	2,0	10,3	2012	PAA1 : 2011 PAA2 : 2013	53 000	46,5 %	n/a	n/a
Sous-total Centres Commerciaux en Allemagne										n/a
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										338 200

(1) Parking détenu en partie par le Groupe.

(2) Parking non détenu par le Groupe.

<i>Europe centrale : Pôle Bureaux</i>										
Portefeuille au 31/12/2013										
	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Zlote Tarasy Lumen (Varsovie)	23 800	-	n.a.	n.a.	2007/2012/2013	2007	23 800	100 %	n.a.	n.a.
Zlote Tarasy Skylight (Varsovie)	21 800	-	n.a.	n.a.	2012/2013	2007	21 800	100 %	n.a.	n.a.
Wilenska Offices (Varsovie)	13 400	-	n.a.	n.a.	2010	2002	4 800	100 %	100 %	4 800
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										4 800

<i>Autriche : Pôle Centres Commerciaux</i>										
Portefeuille au 31/12/2013										
	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
AUTRICHE										
Shopping City Süd (SCS) (Vienne) 261 boutiques, 1 centre de fitness et un cinéma	195 600	10 000	3,0	23,2	2008	C 1976/2002/2012/R 2013	132 800	100 %	100 %	132 800
Donauzentrum (Vienne) 253 boutiques, 1 centre de fitness, 1 cinéma complex et un hôtel	121 200	3 000	3,0	17,8	2003	C 1975/2000/2006/2008/2010/R 2012	121 200	100 %	100 %	121 200
Sous-total Centres Commerciaux Autriche										254 000
RÉPUBLIQUE SLOVAQUE										
Aupark (Bratislava) (a) 257 boutiques, 1 centre de fitness et un cinéma	57 500	2 000	3,0	11,3	2006/2011	C 2001/R 2013	52 700	100 %	100 %	52 700
Sous-total Centres Commerciaux République slovaque										52 700
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										306 700

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

<i>Autriche : Pôle Bureaux</i>										
Portefeuille au 31/12/2013										
	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Donauzentrum (Vienne) 2 bâtiments	10 700	n.a.	n.a.	n.a.	2003	1975/1985	10 700	100 %	100 %	10 700
Shopping City Süd (SCS) (Vienne)	9 400	n.a.	n.a.	n.a.	2008	1989	9 400	100 %	100 %	9 400
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										20 100

<i>Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux</i>		Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visite)	Acquisition	Construction (C) Renovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
SUÈDE											
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) 180 boutiques and a cinema complex	66 100	3 000	1,4	11,2	1997	1968/1969 1975/1992	66 100	100 %	100 %	66 100	
Forum Nacka (Stockholm et ses environs) 150 boutiques	53 900	1 900	1,6	6,7	1996	1990/1997/ 2008	53 900	100 %	100 %	53 900	
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) 124 boutiques	48 200	1 265	1,8	6,8	1985	1962/1965/ 1992	48 200	100 %	100 %	48 200	
Eurostop Arlandastad (Stockholm et ses environs) 30 boutiques	30 300	1 600	1,0	1,8	1996	1992	30 300	100 %	100 %	30 300	
Nova Lund (1, 2 & 3) (Lund) 73 boutiques	26 400	1 483	0,7	2,5	2002/ 2005	2002/2006	26 400	100 %	100 %	26 400	
Arninge Centrum (Stockholm et ses environs) 25 boutiques	20 400	500	1,3	2,9	2001	1983/1990	20 400	100 %	100 %	20 400	
Eurostop Örebro (Örebro) 7 boutiques	15 300	900	0,2	3,2	1996	1991/1996/ 2007	15 300	100 %	100 %	15 300	
Sous-total Centres Commerciaux Suède											260 600
DANEMARK											
Fisketorvet (Copenhague) 122 boutiques, 1 cinéma et une salle de sport	59 100	1 600	1,7	7,5	2000	2000	59 100	100 %	100 %	59 100	
Sous-total Centres Commerciaux Danemark											59 100
FINLANDE											
Jumbo (Helsinki) 122 boutiques	85 100	4 600	1,2	10,7	2005	1999/2005	85 100	35 %	35 %	29 600	
Sous-total Centres Commerciaux Finlande											29 600
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											349 300

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

<i>Pays nordiques : Pôle Bureaux</i>		Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visite)	Acquisition	Construction (C) Renovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
SUÈDE											
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) 75 unités de bureaux, 108 appartements	29 200	n.a.	n.a.	n.a.	1985	1962/1965/ 1992	29 200	100 %	100 %	29 200	
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) 49 unités de bureaux	17 900	n.a.	n.a.	n.a.	1997	1968/1969 1975/1992	17 900	100 %	100 %	17 900	
Forum Nacka (Stockholm et ses environs) 80 unités de bureaux	13 900	n.a.	n.a.	n.a.	1996	1990/1997/ 2008	13 900	100 %	100 %	13 900	
Eurostop Arlandastad (Stockholm et ses environs) 1 Hotel, 222 rooms	10 100	n.a.	n.a.	n.a.	1996	1992	10 100	100 %	100 %	10 100	
Eurostop Örebro (Örebro) 1 hôtel, 111 chambres	4 700	n.a.	n.a.	n.a.	1996	1991/ 1996/ 2007	4 700	100 %	100 %	4 700	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											75 800

Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visite)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
CENTRES COMMERCIAUX										
Stadshart Almere (Almere) Media Markt, Albert Heijn XL, Hema, V&D, H&M, Zara, C&A, Cinema Utopolis (8 salles), 104 boutiques, 19 MUS	89 500	1807 ⁽¹⁾⁽²⁾	0,6	10	2002	C 2002/ R 2008	84 600	100 %	100 %	84 600
Stadshart Amstelveen (Amstelveen) De Bijenkorf, H&M, Albert Heijn, Zara 120 boutiques, 17 MUS	81 700	2 775 ⁽²⁾	1,8	9,8	2005	C 1960/ R 1998	52 200	100 %	100 %	52 200
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer) Albert Heijn XL, H&M, C&A, Hema, Media Markt, 81 boutiques, 16 MUS	77 400	3340 ⁽²⁾⁽³⁾	1,9	9,3	1983	C 1983/ R 2005	52 800	100 %	100 %	52 800
Leidsenhage (Leidschendam) Albert Heijn, H&M, Jumbo, Kruidvat, 74 boutiques, 6 MUS	74 600	3000 ⁽²⁾⁽³⁾	2,1	8,1	1990	C 1971/ R 2000	33 000	100 %	100 %	33 000
Vier Meren/Dik Tromplein (Hoofddorp) Albert Heijn XL, Saturn, C&A, V&D, 40 boutiques, 10 MUS	74 000	1 900 ⁽²⁾	1,6	6,3	2004	C 2004	31 700	100 %	100 %	31 700
Kerkstraat (Hilversum) 1 boutique V&D	12 200	72	n.a.	n.a.	1993	n.a.	11 500	100 %	100 %	11 500
In den Vijfhoek (Oldenzaal) 32 boutiques, 3 MUS (Albert Heijn)	8 100	340 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1980	C 1980	8 000	100 %	100 %	8 000
Zoetelaarpassage (Almere) 17 boutiques, 3 MUS (Lidl)	6 700	-	n.a.	n.a.	1983	C 1983	6 700	100 %	100 %	6 700
Plaza (Rotterdam) 18 units, 2 MUS	3 800	487 ⁽²⁾	n.a.	n.a.	1992	R 2012	4 400	100 %	100 %	4 400
K.Doormanstraat/J. Banckertplaats (Rotterdam) 3 boutiques	2 700	n.a.	n.a.	n.a.	1996	C 1957	900	100 %	100 %	900
Carleijspassage 10 (Venlo) 1 boutique, 2 MUS	1 900	n.a.	n.a.	n.a.	1993	C 1951	1 900	100 %	100 %	1 900
Coolsingel (Rotterdam) 7 boutiques, 1 MUS	1 600	n.a.	n.a.	n.a.	1961	C 1957	1 900	100 %	100 %	1 900
De Els (Waalwijk) 11 boutiques	14 500	500 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1990	C 1975/ R 1990	1 200	100 %	100 %	1 200
Oosterdijk (Sneek) 1 boutique, 1 MUS	1 500	n.a.	n.a.	n.a.	1988	n.a.	900	100 %	100 %	900
Pieter Lastmanweg 2-6 (Amstelveen) 3 boutiques	78 200	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	200	100 %	100 %	200
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										291 900

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parking non détenu par le Groupe.

(2) Parking détenu en partie par le Groupe.

(3) Parking partagé entre le centre commercial et les bureaux.

<i>Pays-Bas : Pôle Bureaux</i>	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2013 (millions de visite)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
BUREAUX										
Plaza (Rotterdam)	29 700	487 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1989	R 2012	29 700	100 %	100 %	29 700
Leidsenhage (Leidschendam)	25 300	3 000 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	2007	C 1971/ R 2000	25 300	100 %	100 %	25 300
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)	15 000	3 340 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1983/ 2005	C 1983/ R 2005	15 000	100 %	100 %	15 000
Zoetelaarpassage (Almere)	8 100	-	n.a.	n.a.	1983	n.a.	8 100	100 %	100 %	8 100
Coolsingel (Rotterdam)	9 200	28	n.a.	n.a.	n.a.	C 1961	9 200	100 %	100 %	9 200
Oude Boteringestraat (Groningen)	7 300	-	n.a.	n.a.	1992	C 1992	7 300	100 %	100 %	7 300
De Polderlanden (Hoofddorp)	3 700	1 037	n.a.	n.a.	1996	R 2008	3 700	100 %	100 %	3 700
Kalfjeslaan 2 (Delft)	4 200	71	n.a.	n.a.	1999	n.a.	4 200	100 %	100 %	4 200
Hofplein 33 (Rotterdam)	3 600	-	n.a.	n.a.	1984	R 1987	3 600	100 %	100 %	3 600
Stadshart Amstelveen (Amstelveen)	2 100	2 775 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	2005	C 1960/ R 1998	1 800	100 %	100 %	1 800
Dik Tromplein (Hoofddorp)	2 100	-	n.a.	n.a.	1999	C 1999	2 100	100 %	100 %	2 100
Stadshart Almere (Almere)	2 100	1 807 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	2002	n.a.	2 100	100 %	100 %	2 100
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										112 100

(1) Parking partagé entre le centre commercial et les bureaux.

Rapport de Gestion et Résultats au 31 décembre 2013

1. Rapport de Gestion	15
1.1. Périmètre de consolidation et principes comptables	15
1.2. Commentaires de l'activité par pôle	16
1.3. Développement durable	26
1.4. Résultats au 31 décembre 2013 ⁽⁴³⁾	28
1.5. Événements postérieurs à la clôture	29
1.6. Dividende ⁽⁵⁰⁾	29
1.7. Perspectives	30
2. Projets de développement au 31 décembre 2013	31
2.1. Évolution du portefeuille de projets en développement	31
2.2. Portefeuille de projets d'Unibail-Rodamco	31
2.3. Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible	32
2.4. Nouveaux projets du portefeuille de développement en 2013	32
2.5. Investissements en 2013	33
2.6. Livraisons	33
2.7. Livraisons prévues en 2014	33
2.8. Description des projets de développement	33
3. Actif Net Réévalué au 31 décembre 2013	36
3.1. Patrimoine du Groupe	36
3.2. Calcul de l'actif net réévalué EPRA triple net	45
4. Ressources financières	48
4.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2013	48
4.2. Notation financière	49
4.3. Gestion des risques de marché	50
5. Indicateurs de performance EPRA	52
5.1. Résultat Net Récurrent EPRA	52
5.2. ANR EPRA et ANR EPRA triple net	52
5.3. Taux de rendement EPRA	52
5.4. Taux de vacance EPRA	53
5.5. Ratios de coûts EPRA	53

1. Rapport de Gestion

1.1. Périmètre de consolidation et principes comptables

1.1.1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2013 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2013.

Suite à leur approbation par l'Union européenne le 29 décembre 2012, Unibail-Rodamco a adopté par anticipation les normes IFRS suivantes, avec effet au 1^{er} janvier 2013 :

- IFRS 10 : « États financiers consolidés »;
- IFRS 11 : « Partenariats »;
- IFRS 12 : « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ».

La norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » a également été adoptée au 1^{er} janvier 2013.

Dans le cadre de l'adoption des IFRS 10 et 11, le Groupe a effectué une analyse exhaustive des sociétés ayant des accords de gouvernance conclus avec des investisseurs extérieurs, afin d'évaluer le niveau de contrôle du Groupe sur les actifs concernés.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2012 ont été retraités afin de prendre en compte l'évolution du périmètre de consolidation résultant de ces nouvelles normes, sans impact sur le « Résultat net de la période ». Le retraitement des rubriques « Loyers nets » et « Immeubles de placement » au 31 décembre 2012 a entraîné l'augmentation des rubriques « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence » et « Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence » de 71,6 millions d'euros et 864,5 millions d'euros respectivement. Les « Loyers nets » de l'exercice 2012 et les « Immeubles de placement » ont été retraités de -37,3 millions d'euros et -987,9 millions d'euros respectivement.

Dans le cadre de l'adoption de la norme IFRS 12, le Groupe a mené une analyse de l'information publiée dans les Annexes aux comptes consolidés et a complété certaines d'entre elles afin de se conformer aux exigences de cette nouvelle norme.

La mise en place de la norme IFRS 13 a entraîné la publication d'informations plus détaillées concernant les méthodes d'évaluation des actifs du Groupe (notamment taux de rendement, taux d'actualisation, taux de capitalisation, loyers annuels en euros par m², etc.) et la valorisation des instruments dérivés intégrant les risques de contrepartie. Les méthodes d'évaluation des experts évaluateurs des actifs immobiliers n'ont cependant pas été impactées par l'adoption de la norme IFRS 13.

Les principes comptables ne présentent pas d'autres changements par rapport à la clôture 2012.

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

1.1.2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 décembre 2012 sont :

- 14 sociétés qui étaient précédemment consolidées en intégration proportionnelle sont maintenant consolidées par mise en équivalence⁽²⁾ en raison de l'adoption des normes IFRS 10 et 11. Cela comprend notamment les centres commerciaux Rosny 2 (région parisienne), Arkady Pankrac (Prague) et Cité Europe (Calais);
- le 10 janvier 2013, Unibail-Rodamco a acquis une participation de 50,01 % dans le projet de centre commercial « Polygone Riviera » à Cagnes-sur-Mer. Les différentes sociétés acquises sont consolidées par intégration globale;
- sept sociétés détenant le centre commercial Parly 2 (région parisienne) précédemment consolidées par intégration proportionnelle au 31 décembre 2012 et par mise en équivalence au 30 juin 2013 sont maintenant consolidées par intégration globale au 31 décembre 2013, en raison d'un changement de gouvernance intervenu en juillet 2013.

Au 31 décembre 2013, 267 sociétés sont consolidées en intégration globale, 7 en intégration proportionnelle (correspondant aux entités en « opération conjointe », tel que défini par la norme IFRS 11) et 26 par mise en équivalence⁽³⁾.

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

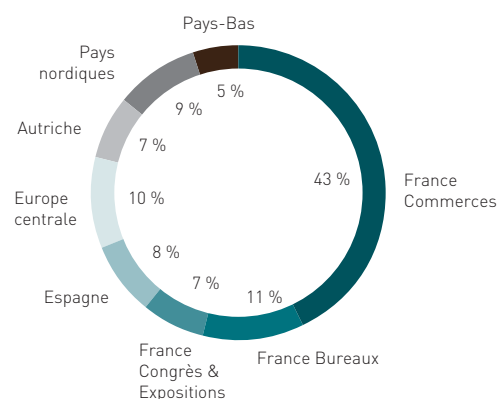
(2) Suite à l'analyse de la gouvernance.

(3) Principalement le sous-groupe Comexposium (organisation de salons), les centres commerciaux Rosny 2 et Cité Europe en France, le centre commercial Arkady Pankrac à Prague, le complexe immobilier Złote Tarasy en Pologne, mfi AG, Ring-Center et le centre commercial Ruhr-Park en Allemagne.

1.1.3. 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 2013.



1.2. Commentaires de l'activité par pôle

1.2.1. CENTRES COMMERCIAUX

1.2.1.1. Les centres commerciaux en 2013

Après six trimestres consécutifs de stagnation ou de récession, l'économie européenne a montré des signes de reprise au 2^e trimestre 2013 (croissance de 0,3 %). Ce début de reprise semble s'être poursuivi au cours du 2^e semestre 2013, et pourrait s'accélérer progressivement en 2014 et 2015⁽⁴⁾ compte tenu d'une hausse des exportations et d'une reprise anticipée de la demande intérieure. Il est cependant trop tôt pour considérer que la crise économique est terminée.

À fin décembre 2013, malgré la lente reprise perçue au 2^e semestre 2013, la croissance de la consommation n'a pas retrouvé les niveaux des dernières années.

En 2013, les PIB en Pologne, Suède et Slovaquie devraient croître de +1,3 %, +1,1 % et +0,9 % respectivement, alors que la France et l'Autriche devraient connaître une croissance nulle. L'environnement économique reste difficile en Espagne, aux Pays-Bas et en République tchèque avec un PIB anticipé pour 2013 en recul de -1,3 %, -1,0 % et -1,0 % respectivement⁽⁴⁾.

Malgré ce contexte macro-économique 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 lesquelles les clients peuvent bénéficier d'une expérience shopping unique grâce à une offre variée de grandes enseignes internationales dites « premium »⁽⁵⁾, à l'intégration permanente de nouveaux locataires différenciants, à un design innovant et à une qualité de service et un marketing de hauts niveaux.

À fin décembre 2013, les centres commerciaux du Groupe ont ainsi vu leur fréquentation progresser légèrement (à 0,2 %) et les chiffres d'affaires des locataires⁽⁶⁾ ont également progressé (+1,1 %) sur cette période. Ces hausses montrent une amélioration par rapport aux évolutions constatées au 1^{er} semestre 2013 sur la fréquentation (-0,5 %) et sur le chiffre d'affaires des commerçants (+0,1 %).

À fin novembre 2013, les chiffres d'affaires des commerçants ont de nouveau surperformé les indices nationaux⁽⁷⁾ de +250 points de base, dépassant ainsi la surperformance moyenne de +187 points de base constatée depuis 2007. Les centres commerciaux du Groupe en France, en Espagne, en Autriche, dans les Pays nordiques et en Europe centrale ont surperformé leurs différents indices nationaux de +150, +300, +170, +40 et +1 180 points de base, respectivement. En Espagne, les chiffres d'affaires des commerçants des grands centres commerciaux⁽⁸⁾, qui représentent plus de 70 % de la valeur brute des actifs dans cette région, a progressé de +4,0 % à fin novembre 2013, permettant à l'Espagne de dépasser l'indice national de +300 points de base et limitant la baisse globale (-1,3 %) malgré un contexte économique difficile. Toutefois, les locataires du Groupe ont bénéficié, au cours du 2^e semestre 2013, d'une amélioration de la confiance des consommateurs espagnols. Pour la première fois depuis 2011, le chiffre d'affaires des commerçants du Groupe a de nouveau augmenté. Les ventes de juin à novembre ont augmenté de +1,3 % par rapport à la période comparable de l'année dernière (-1,4 %), compte tenu de la forte croissance des chiffres d'affaires dans les grands centres commerciaux.

L'année 2013 a été particulièrement dynamique pour le Groupe et se caractérise par de nombreuses réalisations.

(4) Source : European Economic Forecast, automne 2013.

(5) Enseignes internationales de renom développant des concepts – produits et boutiques – différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

(6) Chiffres d'affaires (hors Pays-Bas) des commerçants des centres existants, y compris extensions (principalement les extensions de Centrum Cerny Most, Alma et Toison d'Or), 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 2012 10-K publié le 31 octobre 2012, pages 30 et 34, Rapport 2013 10-K publié le 30 octobre 2013, pages 27 et 32). Chiffres d'affaires de Primark non disponibles. En excluant le chiffre d'affaires des quatre magasins Virgin, en raison de sa liquidation, dans les centres commerciaux du Groupe en France. La croissance du chiffre d'affaires des commerçants du Groupe au 31 décembre 2013 en incluant Virgin est de + 0,7 %, et de + 0,0 % au 30 juin 2013.

(7) Sur la base des derniers indices nationaux publiés (évolution d'une année sur l'autre) à fin novembre 2013 : France : Institut Français du Libre-Service; Espagne : Instituto Nacional de Estadística; Europe centrale : Český statistický úrad (République tchèque), Polska Rada Centrow Handlowych (Pologne, à fin octobre 2013); Autriche : Eurostat (Autriche et Slovaquie); Pays nordiques : HUI Research (Suède), Danmarks Statistik (Danemark), Statistikcentralen (Finlande). La surperformance des chiffres d'affaires des commerçants du Groupe en incluant Virgin est + 220 points de base pour le Groupe et + 90 points de base en France.

(8) Centres commerciaux en exploitation accueillant plus de 6 millions de visites par an situés dans les trois plus grandes villes d'Espagne : Madrid, Barcelone et Valence.

Livraisons

Le Groupe a livré avec succès quatre extensions/rénovations majeures et un nouveau centre commercial au cours de l'année 2013, augmentant ainsi la surface totale GLA de 152 086 m² pour un investissement total de 826 millions d'euros. Le taux de rendement moyen généré par ces cinq projets est de 7,6 %.

Par ailleurs, l'extension sud de Täby de 14 000 m² (1^{re} phase du projet dont la livraison complète est prévue au S1-2015) a été livrée.

En mars, l'extension et rénovation de Centrum Cerny Most a été inaugurée, le centre recevant à cette occasion le label « 4 étoiles ». Avec 78 892 m² de surface GLA⁽⁹⁾ et 164 boutiques, ce centre a doublé de taille et permis à 15 enseignes d'ouvrir leur première implantation à Prague. La fréquentation entre l'ouverture de l'extension et fin décembre 2013 a augmenté de +57 %* par rapport à l'an passé sur la même période. Centrum Cerny Most est le 1^{er} centre commercial en République tchèque labellisé « 4 étoiles ». Le Groupe prévoit une fréquentation supérieure à 10 millions de visites par an.

En août, l'extension sud de Täby (Stockholm) a été inaugurée, avec une surface de 14 000 m² GLA et 60 nouvelles boutiques offrant des vitrines à double hauteur et un design haut de gamme. Le Groupe a attiré des enseignes majeures (Hugo Boss, Denim & Supply et Tommy Hilfiger). L'Oréal y a ouvert son premier magasin au monde dans un centre commercial. Gant, Flippa K et Lorna Jane ont ouvert leurs premiers magasins dans un centre commercial en Europe. La fréquentation entre l'ouverture de l'extension et fin décembre 2013 a augmenté de +18 % par rapport à l'an passé sur la même période. Les travaux se poursuivent pour livrer la totalité de l'extension d'ici avril 2015. Le Groupe prévoit une fréquentation supérieure à 13 millions de visites par an.

En octobre, le Groupe a également inauguré les extensions/rénovations d'Alma (Rennes) et Toison d'Or (Dijon).

Avec une augmentation de sa surface GLA de 10 119 m², Alma (Rennes) s'impose naturellement comme le centre commercial leader en Bretagne. Le centre nouvellement rénové et étendu développe une offre commerciale complète comprenant un mix d'enseignes locales, premium et internationales, dont Hollister qui a ouvert son premier magasin en Bretagne et Bruegger's qui a ouvert son 1^{er} restaurant en France. La fréquentation entre l'ouverture de l'extension et fin décembre 2013 a augmenté de +35 % par rapport à l'an passé sur la même période. Le Groupe prévoit une fréquentation supérieure à 8 millions de visites par an.

L'extension de 12 267 m² de Toison d'Or (Dijon) a été inaugurée le 30 octobre 2013 et propose une sélection de nouvelles enseignes attractives et une zone dédiée à la restauration. Des volumes généreux associés à des vitrines à double hauteur et à une conception de qualité enrichissent la restructuration complète de ce centre commercial régional leader, qui accueille le deuxième Primark en France depuis le 3 février

2014. La fréquentation entre l'ouverture de l'extension et fin décembre 2013 a augmenté de +27 % par rapport à l'an passé sur la même période, et le Groupe prévoit une fréquentation supérieure à 8 millions de visites par an.

Le 27 novembre 2013, la rénovation complète de Shopping City Süd (Vienne) a été inaugurée. Des marques exclusives telles que Lego, Superdry, Inglot, Kiko, Michael Kors et Primark ont mis en évidence l'attractivité de ce centre auprès des grandes enseignes internationales.

En octobre, Unibail-Rodamco a ouvert son nouveau centre commercial Aéroville (région parisienne) d'une surface total GLA de 83 324 m² avec 200 boutiques. Aéroville concentre les dernières innovations du Groupe : architecture et design, label « 4 étoiles », un mix impressionnant d'enseignes internationales premium, des vitrines iconiques et le déploiement de la « Dining experience™ », proposant une combinaison unique d'expériences culinaires. Le 22 novembre, le centre commercial a accueilli son millionième visiteur cinq semaines après l'ouverture.

À fin décembre 2013, 62 % des grands centres⁽¹⁰⁾ commerciaux du Groupe ont été rénovés et/ou agrandis, en ligne avec l'objectif du Groupe de rénover ou d'agrandir ses grands centres commerciaux afin de poursuivre leur différenciation.

D'autres programmes de travaux majeurs sont également en cours dans plusieurs centres commerciaux, notamment aux Forum des Halles (Paris) et à Aupark (Bratislava), et des travaux préliminaires à Glories (Barcelone) et Euralille (Lille).

Innovations

Le Groupe a poursuivi en 2013 la différenciation de ses centres commerciaux à travers des projets innovants et des services exclusifs.

- Le Marketing digital : le Groupe a lancé la version 3 de ses applications smartphone, développant ainsi une relation directe avec le plus grand nombre possible de clients. Le nombre d'applications smartphone téléchargées a quasiment doublé pour atteindre 2,4 millions à fin décembre 2013, par rapport à 1,3 million à fin décembre 2012. Le nombre de fans sur Facebook a atteint 4,3 millions à fin décembre 2013 (+68 %), en forte hausse par rapport aux 2,6 millions de fans à fin décembre 2012;
- Le Label « 4 étoiles »⁽¹¹⁾ : le référentiel de qualité du Groupe a été décerné en octobre 2013 au nouveau centre commercial Aéroville (région parisienne) et aux centres rénovés et étendus d'Alma (Rennes) et Toison d'Or (Dijon). 15 centres commerciaux du Groupe sont maintenant labellisés « 4 étoiles » à fin décembre 2013. Les neuf centres commerciaux qui avaient été labellisés depuis plus de 12 mois ont reçu la confirmation de leur certification cette année, après un audit réalisé par la société SGS. Le processus de labellisation se poursuivra en 2014 et 2015;
- la « Dining Experience™ » : cette initiative, qui vise à doubler la surface occupée par la restauration avec des nouveaux

* En excluant le pôle loisirs. L'augmentation de la fréquentation en incluant le pôle loisirs est de 24 %.

(9) Hors surface du pôle loisirs.

(10) Centres commerciaux en exploitation accueillant plus de 6 millions de visites par an.

(11) Le label « 4 étoiles » repose sur un référentiel qualité de 684 points audités par SGS, le leader mondial des services de certification.

concepts culinaires différenciants et un service et des événements gastronomiques uniques, a été déployée avec succès en 2013 dans trois nouveaux centres commerciaux du Groupe : Confluence (Lyon) en mai, et Galeria Mokotow (Varsovie) et Aéroville (région parisienne) en octobre. Avec La Maquinista (Barcelone), quatre des centres commerciaux du Groupe proposent maintenant ce concept;

- les « vitrines iconiques » : lancé en 2012, l'objectif du concept « the Home of the Flagships™ » est de créer une expérience exceptionnelle pour les marques en promouvant la diversité, l'innovation et l'excellence du design dans ses centres commerciaux. Dans cette perspective, les ouvertures récentes du Groupe comme Centrum Cerny Most (Prague), Aéroville (région parisienne), Toison d'Or (Dijon), Alma (Rennes) et Täby (Stockholm) proposent des vitrines spectaculaires.

En 2013, le Groupe a signé 1 378 baux sur les actifs en exploitation⁽¹²⁾, avec un gain locatif⁽¹³⁾ de +15,3 % sur les relocations et renouvellements, dépassant les objectifs du Groupe sur l'année. Le gain locatif sur les grands centres commerciaux⁽¹⁰⁾ est de +19,8 %. Le taux de rotation⁽¹⁴⁾ du Groupe ressort à 12,6 % à fin décembre 2013. 165 baux ont été signés avec des enseignes internationales dites « premium »⁽¹⁵⁾ (une hausse de +19 % par rapport à l'année 2012), avec une concentration sur les enseignes développant des concepts différenciants et originaux. Ces signatures comprennent notamment 13 baux avec Superdry, neuf avec Starbucks, huit avec Bose, six avec Nike, six avec Lego Stores et quatre

avec Michael Kors. Plus particulièrement, Superdry a ouvert son 1^{er} magasin dans un centre commercial aux Pays-Bas (Amstelveen, région d'Amsterdam), Michael Kors a signé son premier magasin dans un centre commercial en Suède (Mall of Scandinavia, Stockholm) et a ouvert son premier magasin dans un centre commercial en Autriche à Shopping City Süd (Vienne) et Samsung a ouvert son premier magasin dans un centre commercial en France à Vélizy 2 (région parisienne).

Les nouveaux projets ont également attiré les grandes enseignes internationales. Par exemple, 13 d'entre elles ont ouvert des magasins à Aéroville. Les ouvertures de grandes enseignes internationales dans le Groupe depuis 2010 ont augmenté à un rythme moyen annuel de +51 %, avec un impact positif sur le taux de rotation. Le Groupe poursuit activement l'introduction de concepts différenciants et innovants.

1.2.1.2. Loyers des Centres Commerciaux Unibail-Rodamco

Le Groupe détient 103 actifs de commerce, dont 83 centres commerciaux parmi lesquels 59 accueillent plus de 6 millions de visites par an. Ces 59 centres représentent 90 % 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 1 096,8 millions d'euros en 2013, en hausse de 8,9 % par rapport à 2012⁽¹⁶⁾.

Région	Loyers nets (M€)		
	2013	2012 Retraité	%
France	568,7	512,9	10,9 %
Espagne	142,8	140,4	1,7 %
Europe centrale	112,7	95,4	18,1 %
Autriche	104,6	101,9	2,6 %
Pays nordiques	94,1	87,8	7,2 %
Pays Bas	73,8	69,2	6,7 %
TOTAL LOYERS NETS	1 096,8	1 007,7	8,9 %

Les loyers nets de l'année sont en progression de +89,1 millions d'euros par rapport à 2012, se décomposant de la manière suivante :

- +43,1 millions d'euros provenant des livraisons :
 - en France, du centre commercial Confluence à Lyon, ouvert en avril 2012, du centre commercial So Ouest en région parisienne, ouvert en octobre 2012, d'Aéroville (région parisienne) et des extensions d'Alma (Rennes) et Toison d'Or (Dijon) en octobre 2013,
 - en Espagne, principalement du centre commercial El Faro à Badajoz, ouvert en septembre 2012,

- en République tchèque, principalement de l'extension de Centrum Cerny Most à Prague, ouverte en mars 2013.

- +8,4 millions d'euros provenant de changements de périmètre et d'acquisitions :
 - en France, les loyers nets sont impactés par la consolidation par mise en équivalence de Parly 2 (région parisienne) jusqu'au 26 juillet 2013, à la suite de la création pour ce centre commercial d'une joint-venture entre Unibail-Rodamco et Abu Dhabi Investment Authority (« ADIA »), puis par la consolidation par intégration globale à partir de cette date,
 - acquisitions de lots complémentaires dans des centres existants en Espagne, aux Pays-Bas et en Europe centrale;

(10) Centres commerciaux en exploitation accueillant plus de 6 millions de visites par an.

(12) En excluant les actifs consolidés par mise en équivalence.

(13) La croissance du Loyer Minimum Garanti (LMG) est égale à la différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers et se calcule uniquement sur les relocations et les renouvellements.

(14) Taux de rotation = (nombre de relocations + nombre de transferts + nombre de renouvellements avec de nouveaux concepts) / nombre de boutiques.

(15) Enseignes internationales de renom développant des concepts - produits et boutiques - différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

(16) Retraité afin de prendre en compte l'impact de l'adoption par anticipation des normes IFRS 10 et 11.

- 4,2 millions d'euros en raison de ventes d'actifs non stratégiques en France, en Suède et aux Pays-Bas;
- +1,2 million d'euros provenant des impacts liés aux centres en cours d'extension ou de rénovation et d'autres impacts mineurs, dont les écarts de change positifs sur la Couronne suédoise.

Les loyers nets à périmètre constant⁽¹⁷⁾ progressent de +40,6 millions d'euros, représentant une croissance de +4,7 % par rapport à 2012, soit 260 points de base au-dessus de l'indexation, dépassant ainsi la moyenne sur cinq ans de 202 points de base au-dessus de l'indexation.

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2013	2012 Retraité	%
France	453,1	426,3	6,3 %
Espagne	121,7	124,1	-1,9 %
Europe centrale	99,1	90,9	9,0 %
Autriche	96,5	93,1	3,6 %
Pays nordiques	61,6	60,1	2,5 %
Pays Bas	71,1	68,1	4,5 %
TOTAL	903,2	862,6	4,7 %

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

La croissance des loyers nets à périmètre constant de +4,7 % en 2013 est supérieure à la croissance de +4,2 % obtenue en 2012, et a été soutenue par les performances enregistrées en Europe centrale (+9,0 %) et en France (+6,3 %). En Espagne, les loyers nets à périmètre constant sont en baisse de -1,9 %, avec une bonne performance des plus grands centres⁽¹⁸⁾ (+1,6 %), contrebalancée par les centres plus petits. Sur le portefeuille global, les loyers variables représentent 1,8 % (20,1 millions d'euros) des loyers nets en 2013, par rapport à 1,9 % (18,9 millions d'euros⁽¹⁶⁾) en 2012.

Malgré des prévisions d'indexation en baisse, le Groupe estime être en mesure d'augmenter les loyers nets à périmètre constant à des niveaux significativement supérieurs à l'indexation.

1.2.1.3. Part des sociétés liées

En raison de l'adoption anticipée au 1^{er} janvier 2013 des IFRS 10 et 11 et compte tenu des acquisitions au cours de l'année 2012 (principalement le complexe immobilier Zlote Tarasy en Pologne et mfi AG et Ruhr-Park en Allemagne), la part des sociétés liées⁽¹⁹⁾ représente maintenant un montant plus important des revenus du Groupe.

La part des sociétés liées contribue aux résultats nets récurrents des Centres Commerciaux à hauteur de 76,7 millions d'euros en 2013, à comparer à 55,5 millions d'euros en 2012 (retraité).

Région	Part des sociétés liées (M€)		
	2013 Récurrent	2012 Récurrent Retraité	Variation
France	26,3	22,7	3,6
Espagne	1,5	1,9	-0,4
Europe centrale	48,9	30,9	18,0
TOTAL	76,7	55,5	21,2

(16) Retraité afin de prendre en compte l'impact de l'adoption par anticipation des normes IFRS 10 et 11.

(17) 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.

(18) Centres commerciaux accueillant plus de 6 millions de visites par an dans les trois plus grandes villes en Espagne : Madrid, Barcelone and Valence. Cela comprend les centres commerciaux La Maquinista, Parquesur, La Vaguada, Splau, Bonaire et Glories.

(19) La Part des sociétés liées prend en compte la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence et les intérêts reçus sur les prêts accordés aux sociétés mises en équivalence.

- La hausse de 21,2 millions d'euros provient principalement de :
- l'acquisition, en août 2012, d'une participation de 51 % de la société holding qui détient 91,15 % de mfi AG (Allemagne);
 - l'acquisition, en août 2012, d'une participation de 50 % dans la société holding qui détient le centre commercial Ruhr-Park (Allemagne);
 - l'investissement indirect, en mars 2012, dans le complexe immobilier Zlote Tarasy, situé à Varsovie, et l'acquisition, en juin 2013, de la participation détenue par la Ville de Varsovie;
 - la création, en juillet 2012, d'une joint-venture entre Unibail-Rodamco et ADIA portant sur le centre commercial Party 2 (région parisienne): la nouvelle entité a été consolidée par mise en équivalence jusqu'au 26 juillet 2013, et est consolidée par intégration globale depuis cette date, suite à un changement de gouvernance.

Sur une base comparable excluant les acquisitions, la part des sociétés liées a augmenté de 1,0 million d'euros (+3,8 %), résultant principalement de Rosny 2 (région parisienne) et Cité Europe (Calais) en France, et de Arkady Pankrac (Prague).

1.2.1.4. Activité locative en 2013

1 378 baux ont été signés en 2013 (comparé à 1 378⁽²⁰⁾ en 2012) sur les actifs consolidés en exploitation, représentant un montant de Loyers Minimum Garantis (LMG) de 159,8 millions d'euros, avec un gain locatif de +15,3 %⁽²¹⁾ en moyenne sur les relocations et renouvellements (+21,4 % en 2012), dépassant les attentes du Groupe, avec un impact très positif de la France et de l'Europe centrale. Les gains locatifs de +19,8 % sur les grands centres commerciaux ont été partiellement compensés par des gains locatifs négatifs sur les petits centres (recevant moins de 6 millions de visites par an). En Espagne, le gain locatif est de +18,6 % sur les grands centres commerciaux⁽¹⁸⁾.

Région	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)				
	Nombre de baux signés	m ²	LMG (M€)	Gain de LMG à périmètre constant	
				M€	%
France	450	112 330	69,7	10,0	21,5 %
Espagne	352	86 234	28,6	1,1	4,9 %
Europe centrale	159	30 732	17,0	2,5	19,4 %
Autriche	145	39 055	16,5	1,4	14,6 %
Pays nordiques	167	51 637	17,1	1,2	10,2 %
Pays-Bas	105	34 976	10,8	0,8	11,0 %
TOTAL	1 378	354 965	159,8	17,1	15,3 %

LMG : Loyer Minimum Garanti.

(18) Centres commerciaux accueillant plus de 6 millions de visites par an dans les trois plus grandes villes en Espagne : Madrid, Barcelone and Valence. Cela comprend les centres commerciaux La Maquinista, Parquesur, La Vaguada, Splau, Bonaire et Glories.

(20) Retraité afin de prendre en compte l'impact de l'adoption anticipée des normes IFRS 10 et 11.

(21) 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.

1.2.1.5. Loyers futurs et taux de vacance

Au 31 décembre 2013, le portefeuille de baux des centres commerciaux représente un montant cumulé de LMG en année pleine, hors loyers variables et autres produits, de 1 170,5 millions d'euros, à comparer à 1 030,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 ⁽²⁰⁾.

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	49,8	4,3 %	50,5	4,3 %
2014	203,2	17,4 %	91,3	7,8 %
2015	259,5	22,2 %	87,2	7,5 %
2016	208,7	17,8 %	81,4	7,0 %
2017	128,3	11,0 %	85,6	7,3 %
2018	103,3	8,8 %	111,2	9,5 %
2019	62,3	5,3 %	86,0	7,3 %
2020	31,6	2,7 %	76,9	6,6 %
2021	23,3	2,0 %	93,6	8,0 %
2022	19,9	1,7 %	121,1	10,3 %
2023	18,7	1,6 %	103,2	8,8 %
2024	7,6	0,6 %	16,1	1,4 %
au-delà	54,3	4,6 %	166,5	14,2 %
TOTAL	1 170,5	100 %	1 170,5	100 %

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles sur le portefeuille total s'élèvent à 34,6 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 26,0 millions d'euros ⁽²⁰⁾ au 31 décembre 2012, en raison de la croissance de la vacance

stratégique dans plusieurs des centres les plus importants du Groupe, compte tenu des projets à création de valeur en cours, et de la hausse des surfaces vacantes (essentiellement dans les actifs de plus petite taille).

Région	Vacance au 31/12/2013		% 31/12/2012
	M€	%	
France	18,9	2,6 %	2,2 %
Espagne	4,0	2,2 %	2,1 %
Europe centrale	1,4	1,1 %	0,3 %
Autriche	2,5	2,1 %	2,3 %
Pays nordiques	4,1	3,1 %	3,1 %
Pays-Bas	3,7	4,1 %	2,5 %
TOTAL	34,6	2,5 %	2,1 %

Hors projets en développement.

Le taux de vacance stratégique ⁽²²⁾ au 31 décembre 2013 s'est établi à 0,5 %, pour un taux de vacance financière ⁽²³⁾ au 31 décembre 2013 de 2,5 % en moyenne sur l'ensemble du portefeuille de Centres Commerciaux (comparé à 2,1 % au 31 décembre 2012). Le taux de vacance financière dans les grands centres commerciaux au 31 décembre 2013 est limité à 2,1 %. La hausse du taux de vacance en France provient principalement du Forum des Halles à Paris, en raison des

évictions de locataires effectuées dans le cadre de la rénovation du centre, et du centre commercial La Part Dieu (Lyon). En Espagne, la légère hausse du taux de vacance est due à la vacance stratégique représentant 0,5 % sur un total de 2,2 %, essentiellement à Parquesur et à une hausse de la vacance à Albacenter et Vallsur. Le taux de vacance sur les grands centres commerciaux ⁽¹⁸⁾ en Espagne est limité à 1,3 %.

(18) Centres commerciaux accueillant plus de 6 millions de visites par an dans les trois plus grandes villes en Espagne : Madrid, Barcelone and Valence. Cela comprend les centres commerciaux La Maquinista, Parquesur, La Vaguada, Splau, Bonaire et Glories.

(20) Retraité afin de prendre en compte l'impact de l'adoption anticipée des normes IFRS 10 et 11.

(22) La vacance stratégique correspond aux loyers de marché des surfaces libres et disponibles à la location qui sont laissées vacantes dans la perspective de projets de création de valeur sur un actif.

(23) 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.

En Europe centrale, la hausse de la vacance provient du centre de loisirs adjacent à Centrum Cerny Most (qui représente 85 % de la vacance totale de cette région). Aux Pays-Bas, la hausse du taux de vacance s'explique principalement par Amstelveen et Leidsenhage (vacance stratégique principalement), qui représentent 41 % de la vacance totale de cette région.

Le taux d'effort⁽²⁴⁾ moyen des locataires s'élevait à 13,7 % au 31 décembre 2013, à comparer à 13,1 % au 31 décembre 2012. Il est stable dans les Pays nordiques à 11,3 % (vs 11,4 %) et a augmenté en France à 13,9 % (vs 13,5 %), en Espagne à 13,6 % (dont 13,3 % dans les grands centres) (vs 12,4 % en décembre 2012) et en Europe centrale à 13,8 % (vs 13,2 %). En Autriche, le taux d'effort a augmenté de 14,2 % au 31 décembre 2012 à 15,7 % au 31 décembre 2013, en raison de la restructuration de Shopping City Süd à Vienne. Ces évolutions résultent principalement de l'activité commerciale et de l'évolution des chiffres d'affaires des commerçants, en particulier pour les centres en restructuration. Le taux d'effort pour les grands centres commerciaux (plus de 6 millions de visites par an) est de 13,8 %, permettant des gains locatifs futurs significatifs.

1.2.1.6. Investissements et cessions

Le 10 janvier 2013, Unibail-Rodamco a acquis une participation de 50,01 % dans le projet de centre commercial Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer (73 357 m² GLA avec une livraison prévue au 2^e semestre 2015).

Unibail-Rodamco bénéficie d'une option d'achat reçue de Socri portant sur 29,99 % des parts et a accordé à Socri deux options de vente successives portant sur 29,99 % et sur 20,0 %.

Le coût total d'investissement estimé est de 407 millions d'euros (incluant le prix d'acquisition par Unibail-Rodamco de la participation de 50,01 %).

Unibail-Rodamco a investi 1 247 millions d'euros⁽²⁵⁾ dans son portefeuille de Centres Commerciaux en 2013 répartis de la manière suivante :

- 918 millions d'euros investis dans des projets de construction de nouveaux centres ou d'extension et de rénovation de centres existants (voir la section « Projets de développement »).
- 201 millions d'euros pour de nouvelles acquisitions :
 - en France, cela comprend l'investissement dans le projet Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et l'achat d'un terrain à Louveciennes (région parisienne). Plusieurs lots ont également été acquis à Villabé (région parisienne). Le montant total de ces investissements est de 151 millions d'euros,
 - en Europe centrale, des acquisitions ont été effectuées en République tchèque et en Pologne dans le cadre de projets de développement pour un montant total de 22 millions d'euros,

– aux Pays-Bas, des lots de commerces ainsi que d'autres actifs mineurs ont été acquis à Leidsenhage pour un montant total de 20 millions d'euros, en lien avec un projet important d'extension de ce centre,

– en Espagne, le Groupe a acquis plusieurs lots dans le centre commercial de Glories pour un montant de 8 millions d'euros;

- Les frais financiers, les coûts d'évictions et autres coûts ont été capitalisés en 2013 respectivement pour 28 millions d'euros, 70 millions d'euros et 30 millions d'euros.

Suite à l'acquisition en mars 2012, en qualité d'associé commanditaire, des parts d'un fonds détenant 100 % de la société holding Warsaw III, laquelle détient à son tour le complexe immobilier de Zlote Tarasy, la société Warsaw III a acquis le 28 juin 2013 auprès de la Ville de Varsovie les 23,15 % qu'elle ne détenait pas encore dans Zlote Tarasy, pour un montant de 50,9 millions d'euros. À la suite de cette acquisition, le Groupe détient maintenant indirectement 100 % des parts dans le complexe immobilier Zlote Tarasy ainsi que divers prêts. 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 reste sous la responsabilité de 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 2013.

En juillet 2013, suite à un changement de gouvernance de l'entité contrôlant le centre commercial Parly 2, le Groupe contrôle maintenant cet actif et les sociétés le détenant, qui sont par conséquent consolidées par intégration globale au 31 décembre 2013.

Le Groupe a cédé plusieurs actifs de commerces en France et dans les Pays nordiques pour un total de 64,8 millions d'euros, comprenant la cession, en septembre 2013, du 40 Suffren (Paris) avec une prime de 9,1 % par rapport à la dernière valeur d'expertise.

En décembre 2013, le Groupe a signé une promesse de vente de sa participation dans le centre commercial Vier Meren (région d'Amsterdam) aux Pays-Bas pour un montant de 137,8 millions d'euros, faisant ressortir une prime par rapport à la valeur d'expertise.

Le Groupe poursuit sa stratégie et continue à examiner de manière sélective les différentes opportunités d'acquisition ou de cession. Le Groupe prévoit de céder entre 1,5 milliard d'euros et 2,0 milliards d'euros d'actifs de Centres Commerciaux au cours des cinq prochaines années.

(24) 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 2012 10-K publié le 31 octobre 2012, pages 30 et 34, Rapport 2013 10-K publié le 30 octobre 2013, pages 27 et 32). Chiffres d'affaires de Primark non disponibles.

(25) Valeur brute des actifs capitalisés en part du Groupe.

1.2.2. BUREAUX

1.2.2.1. Le marché de Bureaux en 2013⁽²⁶⁾

Demande placée

L'année 2013 a été marquée par un net ralentissement de la demande placée de bureaux en région parisienne. Cependant, les bureaux neufs ou rénovés à Paris Quartier Central des Affaires (QCA) et à La Défense sont restés attractifs auprès des locataires.

Malgré un 4^e trimestre actif, la demande placée de surfaces de bureaux en région parisienne s'est élevée à 1 844 500 m² en 2013⁽²⁶⁾, en baisse de -25 % par rapport à 2012.

L'ensemble des secteurs géographiques d'Île-de-France a été impacté par cette baisse. On notera plus particulièrement la baisse de 63 % du volume de transactions enregistré pour la Première Couronne, la baisse de 34 % pour le secteur étendu de La Défense ou encore celle de 19 % pour Paris.

Les secteurs traditionnels ont globalement mieux résisté à l'image de Paris intra-muros qui connaît une baisse contenue de 6 % ou encore du Croissant Ouest (hors La Défense) qui lui progresse en moyenne de 16 % en moyenne, en raison de la performance de Neuilly-Levallois qui affiche une hausse de +76 %.

Le nombre de transactions sur l'année pour les grandes surfaces de bureaux a été faible, malgré une accélération sensible en fin d'année 2013. Le segment des grandes transactions (supérieures à 5 000 m²) a baissé de 45 % pour atteindre 0,6⁽²⁷⁾ million de m² loués en 2013, à comparer à 1,1⁽²⁷⁾ million de m² en 2012.

Pour la première fois en 13 ans⁽²⁷⁾, aucune transaction de plus de 40 000 m² n'a été enregistrée en 2013, contre cinq en 2012 et trois en 2011. Certaines grandes entreprises franciliennes ont préféré repousser leur projet immobilier et/ou renégocier leurs baux en cours.

La transaction la plus importante signée en 2013 porte sur 38 000 m² pris à bail par General Electric dans l'immeuble City Light à Boulogne-Billancourt, région parisienne.

Valeurs locatives⁽²⁸⁾

En 2013, les valeurs locatives en région parisienne ont baissé en moyenne de 0,7 % pour les immeubles neufs ou rénovés.

Les valeurs locatives ont légèrement baissé dans Paris QCA. Plusieurs transactions autour de 750 euros/m² ont été enregistrées pour des immeubles entièrement rénovés, à comparer à des loyers « prime » de 771 euros/m² à fin décembre 2012.

Unibail-Rodamco a signé sur Capital 8 trois des quatre transactions au-dessus de 750 euros/m² en 2013.

Les valeurs locatives se sont maintenues sur le Croissant Ouest principalement pour des immeubles neufs ou restructurés. Le secteur de Neuilly-Levallois a vu ses valeurs locatives progresser de +7 %⁽²⁸⁾.

À La Défense, les loyers les plus élevés ont atteint 530⁽²⁹⁾ euros/m² en 2013 sur des transactions réalisées sur Cœur Défense pour des surfaces de moins de 2 000 m². Les loyers « prime » se sont établis à 442 euros/m² en moyenne.

Seulement deux transactions de plus de 5 000 m² ont été enregistrées à La Défense : Fidal sur la Tour Prisma (13 000 m²) et ERDF sur la Tour Blanche (23 000 m²). Ces transactions font apparaître des loyers faciaux d'environ 430 euros/m² pour des actifs rénovés.

Surfaces disponibles

Après quatre années de stabilité, l'offre immédiate de bureaux à fin 2013 a augmenté de 9 % pour atteindre les 3,9 millions de m². Le taux de vacance s'établit à 7 %, en hausse par rapport à fin 2012 (6,5 %).

Le secteur de La Défense a enregistré la plus forte progression avec 400 000 m² de bureaux disponibles à fin 2013, contre 209 000 m² un an plus tôt. Ce phénomène est principalement lié à l'arrivée sur le marché de plusieurs immeubles de grande taille neufs ou restructurés (la Tour Carpe Diem pour 45 000 m² et la tour Eqho pour 80 000 m²). Par conséquent, le taux de vacance à La Défense a augmenté à 12,2 % au 31 décembre 2013, par rapport à 6,6 % au 31 décembre 2012.

Le secteur du Croissant Ouest a également vu son offre augmenter de 12 %⁽²⁸⁾ en un an avec un taux de vacance en légère augmentation de 10,8 % fin 2012 à 12,5 % fin 2013.

Paris QCA demeure un marché comportant un faible nombre d'offres neuves ou restructurées (environ 12 % de l'offre immédiatement disponible) et un taux de vacance en hausse modérée de 5,2 % à fin 2012 à 5,4 % à fin 2013⁽³⁰⁾.

Investissements

Le montant des investissements dans les bureaux⁽³¹⁾ en région parisienne a atteint 9,1 milliards d'euros en 2013, en baisse de -7 % par rapport à 2012 (9,8 milliards d'euros).

(26) Sources : CBRE/Immostat, décembre 2013.

(27) Source : CBRE Market view Q4 2013 Greater Paris area.

(28) Source : DTZ : Les clés du marché Île-de-France Q4-2013.

(29) Source : CBRE, décembre 2013.

(30) Source : DTZ - Property times Paris CBD Q4-2013.

(31) Source : CBRE, janvier 2014.

Le marché de l'investissement en 2013 a été animé par de grandes transactions comme la Tour Adria, 54 000 m² à La Défense (acquise par Primonial pour environ 450 millions d'euros) et la Tour Sequana, 43 000 m² à Issy-les-Moulineaux (acquise par NPS pour un montant total supérieur à 300 millions d'euros).

Dans Paris QCA, Deko a acquis le siège social d'Areva au 33 Lafayette auprès d'Ivanhoé Cambridge et le 6/8 Haussmann (23 723 m²) a été cédé par les Docks Lyonnais à ADIA pour environ 300 millions d'euros. Les taux de rendement ont été inférieurs à 4,25 % pour les transactions portant sur les immeubles 42 Friedland (cédé par Ivanhoé Cambridge à Foncière Masséna) et 65/67 Champs-Élysées (un immeuble mixte cédé à Thor Equities), confirmant ainsi l'appétit des investisseurs pour des actifs de qualité dans ce secteur.

Les loyers nets consolidés du portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco ont atteint 159,7 millions d'euros en 2013, en baisse de -7,4 % par rapport à 2012.

Région	Loyers nets (M€)		
	2013	2012	%
France	133,9	146,2	-8,4 %
Pays nordiques	13,9	14,5	-4,2 %
Pays-Bas	8,7	8,7	-0,4 %
Autres pays	3,2	3,2	2,1 %
TOTAL LOYERS NETS	159,7	172,6	-7,4 %

La baisse des loyers nets de -12,9 millions d'euros enregistrée entre 2012 et 2013 s'explique de la manière suivante :

- 6,8 millions d'euros dus aux cessions :
 - Tour Oxygène à Lyon, cédée en décembre 2012 ;
 - cession de Halmstad dans les Pays nordiques ;
- +0,2 million d'euros provenant des projets de développement, avec un impact négatif des immeubles en cours de restructuration (principalement 2-8 Ancelle à Neuilly) et des immeubles récemment livrés (So Ouest en région parisienne) et un impact positif des rénovations livrées en 2012 en France

Les rendements « prime »⁽³²⁾ sont restés inchangés par rapport aux niveaux de 2012. À Paris QCA, les rendements « prime » se sont maintenus à 4,25 % à fin décembre 2013, alors qu'ils se situent entre 6 % et 6,25 % à La Défense.

1.2.2.2. Activité des Bureaux en 2013

2013 a été une année très active pour le pôle Bureaux du Groupe, avec la signature de 73 baux pour une surface totale de 100 263 m², à comparer à 55 736 m² signés en 2012, soit une hausse de 80 %. Ces baux incluent notamment la location de 90 % de l'immeuble So Ouest (région parisienne) et de 6 486 m² dans Capital 8 (Paris QCA), illustrant la qualité du portefeuille de bureaux du Groupe. De plus, le Groupe a signé trois des quatre baux signés dans Paris QCA en 2013 avec un loyer supérieur à 750 euros/m².

(principalement 80 Wilson à La Défense et Issy Guynemer à Paris) ;

- les loyers nets à périmètre constant⁽³³⁾ baissent de -6,3 millions d'euros (-4,6 %), en raison essentiellement des départs de locataires en France, pour lesquels des indemnités avaient été perçues en 2012, et dans les Pays nordiques, partiellement compensés par une hausse de 14,1 % aux Pays-Bas.

Région	Loyers nets à périmètre constant (M€)		
	2013	2012	%
France	114,9	120,8	-4,9 %
Pays nordiques	8,9	10,1	-11,1 %
Pays Bas	5,4	4,7	14,1 %
Autres pays	3,2	3,2	1,0 %
TOTAL	132,5	138,8	-4,6 %

72 baux ont été signés ou renouvelés en 2013 sur des actifs en exploitation, pour une surface totale de 84 140 m² (en hausse de +51 % par rapport à 2012), dont 64 001 m² en France. Ce résultat prend en compte la signature en décembre 2013 d'un nouveau bail avec SAP dans l'immeuble So Ouest pour 27 639 m². Ce bail

représente 90 % de la surface totale GLA de l'immeuble. Des baux ont également été signés dans les immeubles 29 rue du Port à Nanterre (région parisienne), Village 5 (La Défense), ainsi que Capital 8, Le Sextant et Issy Guynemer à Paris.

(32) Source : CBRE, BNP Paribas Real Estate.

(33) 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.

À ces 72 baux s'ajoute la signature du bail avec CMS-Bureau Francis Lefebvre (un grand cabinet d'avocats français) pour 16 123 m² au 2-8 Ancelle (Neuilly, région parisienne), en cours de restructuration.

Les Loyers Minimum Garantis 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	En % du total	LMG par date de fin de bail	En % du total
expirés	2,5	1,2 %	2,5	1,2 %
2014	17,8	8,8 %	3,8	1,9 %
2015	33,6	16,6 %	21,5	10,6 %
2016	41,1	20,3 %	15,0	7,4 %
2017	7,5	3,7 %	18,4	9,1 %
2018	28,6	14,1 %	23,5	11,6 %
2019	37,9	18,8 %	58,2	28,8 %
2020	4,4	2,2 %	6,6	3,2 %
2021	4,3	2,1 %	16,6	8,2 %
2022	6,4	3,2 %	9,9	4,9 %
2023	1,7	0,8 %	7,4	3,6 %
2024	-	0,0 %	2,3	1,1 %
au-delà	16,4	8,1 %	16,7	8,2 %
TOTAL	202,2	100 %	202,2	100 %

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles à la location représentent 20,8 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit un taux de vacance financière⁽³⁴⁾ de 10,3 % sur le portefeuille global (comparé à 16,8 % au 30 juin 2013 et 10,9 % au 31 décembre 2012).

En France, les loyers potentiels des surfaces vacantes s'élèvent à 15,5 millions d'euros, soit un taux de vacance financière de 9,1 % (comparé à 16,9 % à fin juin 2013 et 10,4 % au 31 décembre 2012).

1.2.2.3. Investissements et cessions

Unibail-Rodamco a investi 192 millions d'euros⁽³⁵⁾ dans son portefeuille de bureaux en 2013 :

- 164 millions d'euros ont été investis en travaux de construction, essentiellement en France pour la tour Majunga à La Défense, le projet So Ouest Plaza en région parisienne et en travaux de rénovation de plusieurs immeubles (voir également la section « Projets de développement »);
- 5 millions d'euros ont été investis dans des acquisitions mineures liées à des projets, essentiellement aux Pays-Bas;
- les frais financiers et autres coûts capitalisés représentent 23 millions d'euros.

Le Groupe a cédé un actif mineur de parking en Suède pour un prix net vendeur de 13,1 millions d'euros.

Dans le cadre de la stratégie mise en œuvre de cession des actifs de bureaux une fois loués, le Groupe prévoit de céder

entre 1,5 milliard d'euros et 2,0 milliards d'euros d'actifs de bureaux au cours des cinq prochaines années.

1.2.3. 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 Paris Île-de-France (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 durant l'année.

La création de nouveaux salons dans les sites de Viparis a été dynamique en 2013 : 33 nouveaux salons ont été créés en 2013 (contre 31 salons en 2012 et 29 en 2011).

Par ailleurs, de nouveaux concepts ont été développés. À la suite de la réussite de l'exposition Toutankhamon en 2012, l'exposition Titanic à la Porte de Versailles a attiré plus de 250 000 visites en quatre mois en 2013.

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

(34) 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.

(35) Variation de valeur brute des actifs capitalisés en part du Groupe.

les exposants. Par conséquent, 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, malgré une tendance à la baisse des m² loués et/ou des services.

Cependant et en raison de la situation économique, la surface moyenne commercialisée par salon et le nombre d'événements « corporate » a baissé, avec un impact négatif sur l'activité services.

La situation économique actuelle a davantage impacté le secteur des événements « corporate », qui a connu une baisse du nombre d'événements organisés de -9 % en 2013 par rapport à 2012 et a subi une concurrence accrue sur les prix.

L'activité de l'exercice 2013 a été marquée par la tenue de plusieurs salons majeurs :

- salons annuels : le Salon International de l'Agriculture (« SIA ») a connu un grand succès avec 693 800 visites (à comparer à 681 200 en 2012), l'une des meilleures fréquentations des dix dernières années. L'édition 2013 de la « Foire de Paris » a attiré 595 000 visites et 3 500 exposants et marques en provenance de 70 pays;
- salons biennaux : la 50^e édition du Salon aéronautique international du Bourget a également connu un grand succès avec un nombre record d'exposants et plus de 150 milliards de dollars US de commandes enregistrées. Batimat, le salon leader mondial dans le secteur du bâtiment, a rassemblé près de 2 526 exposants (dont 45 % d'exposants internationaux), et 353 632 visiteurs en cinq jours.

Au total, 845 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2013, parmi lesquelles 291 salons, 131 congrès et 423 événements d'entreprise.

Dans un environnement économique difficile et compte tenu des effets de saisonnalité, l'Excédent Brut d'Exploitation⁽³⁶⁾ (EBE) de Viparis s'élève à 120,5 millions d'euros en 2013, en baisse de seulement -1,4 million d'euros par rapport à l'exercice 2011 (au cours duquel se sont tenues les « Olympiades des métiers » et qui comprenait les résultats du Palais des sports, consolidé en intégration globale jusqu'au 31 décembre 2012) et en baisse de -16,6 millions d'euros par rapport à 2012, dont les résultats intégraient l'impact favorable du salon triennal Intermat et de deux congrès internationaux majeurs.

À fin 2013, 92 % des manifestations prévues pour l'exercice 2014 ont déjà été signées, légèrement au-dessus des niveaux habituels de 85-90 %.

Le 9 juillet 2013, le Conseil municipal de la Ville de Paris a désigné Viparis comme « attributaire pressenti » dans le cadre de l'appel d'offres lancé en 2012 relatif à la modernisation du Parc des expositions de la Porte de Versailles afin d'augmenter son attractivité.

Le 9 décembre 2013, Viparis a signé un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans, avec une prise d'effet au 1^{er} janvier 2015, au terme duquel Viparis versera à la Ville de Paris un loyer annuel indexé de 16 millions d'euros. Le contrat de concession actuel (dont l'échéance était initialement fixée en 2026) expirera le 31 décembre 2014.

Dans le cadre du nouveau bail, Viparis investira environ 500 millions d'euros au cours des dix prochaines années dans des travaux de rénovation et 220 millions d'euros au cours des 50 prochaines années dans les travaux de maintenance. Le Groupe prévoit une création de valeur significative au cours des prochaines années, en raison de l'allongement de la durée d'exploitation et des effets positifs des travaux de rénovation.

Suite à la signature du nouveau contrat, une période de recours est ouverte jusqu'à fin février 2014. Par conséquent, les comptes consolidés établis au 31 décembre 2013 ne prennent en compte aucun impact lié au nouveau contrat.

Les hôtels ont généré en 2013 un résultat opérationnel de 14,8 millions d'euros, à comparer à 9,5 millions d'euros en 2012, la hausse de 5,3 millions d'euros provenant essentiellement de l'ouverture du Novotel Confluence à Lyon en mars 2012 et des bonnes performances opérationnelles des autres hôtels.

La contribution de Comexposium au résultat net récurrent du Groupe s'élève à 9,7 millions d'euros pour l'exercice 2013, contre 19,6 millions d'euros en 2012 (impact favorable du salon triennal Intermat) et 10,8 millions d'euros en 2011 (année comparable en termes de saisonnalité).

1.3. Développement durable

Le développement durable fait partie intégrante des activités courantes et des projets d'investissement et de développement d'Unibail-Rodamco. La stratégie du Groupe en matière de développement durable, basée sur les meilleures pratiques environnementales, l'équité sociale et la gouvernance responsable, est conçue pour délivrer des améliorations solides et quantifiables de sa performance économique à long terme.

En 2013, le Groupe a initié la mise en œuvre de sa nouvelle vision stratégique à long terme et de ses priorités en matière de développement durable, telles qu'issues des conclusions de l'étude de matérialité réalisée fin 2012. Ainsi, tout en maintenant ses efforts en matière d'environnement, les relations avec les parties prenantes et le développement économique local ont pris une place plus importante dans la politique de développement durable du Groupe, dans une perspective de création de valeur tant pour le Groupe que pour ses parties prenantes.

Entre 2006 et 2013⁽³⁷⁾, la diminution cumulée de l'intensité énergétique (en kWh par visite à périmètre constant sur le portefeuille des Centres Commerciaux gérés) a atteint -22 %.

(36) Excédent Brut d'Exploitation = « Loyers nets » + « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part des sociétés liées » du secteur Congrès & Expositions.

(37) Chiffres 2013 non audités – En cours d'audit par EY.

Dans l'attente des derniers certificats d'émission de CO₂ pour 2013 transmis par les fournisseurs d'énergie, les estimations des émissions par visite de CO₂ montrent une diminution cumulée de -58 % pour la période 2006-2013.

En 2013, le Groupe a étendu à l'ensemble de son portefeuille son système interne de gestion des risques, visant à diminuer et à mieux maîtriser les risques en matière d'hygiène, de santé et de sécurité. L'évaluation annuelle de la maîtrise des risques, réalisée par un auditeur indépendant, s'est améliorée entre 2012 et 2013, grâce à la mise en œuvre stricte d'un plan d'amélioration spécifique sur chacun des actifs. En avance sur les réglementations locales en vigueur, la politique de gestion des risques 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.

Le Groupe demeure inclus dans les principaux indices en matière de développement durable (FTSE4Good; Dow Jones Sustainability Index -DJSI- World, DJSI Europe; STOXX Global ESG⁽³⁸⁾ leaders; Euronext Vigeo Europe 120). Avec un résultat de 78 % au DJSI (contre 76 % en 2012), le Groupe se classe parmi le « top 4 % » des sociétés immobilières, largement au-dessus de la moyenne globale du secteur qui s'établit à 44 % sur cet indice.

Dans l'étude annuelle 2013 du GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*, la seule agence de notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier), le Groupe a été sélectionné comme « Leader sectoriel régional » dans la catégorie des actifs commerciaux en Europe. En obtenant un score de 80, le Groupe arrive 1^{er} sur 55 au sein des foncières commerces européennes, et se place en 7^e position au niveau mondial sur un panel de 543 sociétés immobilières notées dans l'étude GRESB.

L'organisation professionnelle des SIIC en France, la FSIF, a décerné son 1^{er} trophée RSE⁽³⁹⁾ 2013 au Groupe, reconnaissant la performance globale et continue d'Unibail-Rodamco dans les différents domaines de la gouvernance, de l'environnement et des relations sociales.

En complément du deuxième Gold Award reçu de l'EPRA pour le respect de ses recommandations en matière de reporting environnemental, 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+ . Le Groupe se conforme également à la nouvelle réglementation en vigueur en France concernant le reporting environnemental et social.

En 2013, le Groupe a accéléré le déploiement de sa politique de certification environnementale pour l'ensemble de son portefeuille d'actifs en activité et en développement.

Quinze centres commerciaux supplémentaires⁽⁴⁰⁾ et quatre nouveaux immeubles de bureaux ont obtenu une certification BREEAM « Exploitation » en 2013. Avec un total de 29 centres commerciaux déjà certifiés au 31 décembre 2013, 53 % du portefeuille⁽⁴¹⁾ du Groupe bénéficie déjà d'une certification environnementale BREEAM « Exploitation », représentant plus de 1,6 million de m² GLA.

97 % des centres commerciaux certifiés ont atteint au moins la mention « Très Bien »⁽⁴²⁾. Bay 2 a été le premier centre commercial au monde à obtenir la mention « Exceptionnel » ; depuis, cinq autres centres commerciaux et deux immeubles de bureaux au sein du portefeuille du Groupe ont atteint ce niveau « Exceptionnel » en 2013 en matière de « Management » selon la norme BREEAM pour les immeubles en « Exploitation ».

Avec les meilleurs résultats obtenus en France, Espagne, Suède et Pays-Bas en 2013, y compris le score mondialement le plus élevé en BREEAM « Exploitation » obtenu par le centre Toison d'Or (Dijon) dans le cadre de son extension et rénovation, Unibail-Rodamco démontre de nouveau l'excellente performance environnementale de ses actifs et la qualité de sa gestion technique, malgré la diversité de son portefeuille en termes de taille, d'âge et de situation géographique.

Pour ses projets de développement, le Groupe a obtenu deux certificats BREEAM complémentaires en 2013 : une mention « Très Bien » pour l'extension du centre commercial Täby Centrum (Stockholm), et une mention « Excellent » pour le nouveau centre Aéroville (région parisienne). Le certificat BREEAM final de So Ouest (région parisienne) a été confirmé, après réception, la mention « Excellent » obtenue en phase de conception.

Fin 2013, Aéroville a démarré sa centrale géothermique et est devenu le plus grand centre commercial en France chauffé et refroidi par de l'énergie géothermique produite sur site, contribuant à éviter 310 tonnes d'émissions de CO₂ par an.

Unibail-Rodamco a été sélectionné parmi les sociétés les plus éthiques du monde en 2013 (*World's Most Ethical Companies*) avec 145 autres sociétés de tout secteur. Cette distinction annuelle décernée par Ethisphere Institute (*think-tank* américain dédié à la promotion des meilleures pratiques éthiques dans les domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise, de la lutte contre la corruption et du développement durable) est l'une des récompenses les plus médiatisées en matière d'éthique des affaires. Unibail-Rodamco a également été reconnu comme la société ayant la meilleure gouvernance d'entreprise au sein du CAC40 par Proxinvest en 2013.

(38) Environmental/Social/Governance.

(39) Responsabilité Sociétale des Entreprises.

(40) Y compris Cité Europe, consolidé par mise en équivalence.

(41) En valeur de patrimoine, droits et frais inclus, à fin décembre 2013, hors sociétés mises en équivalence.

(42) Pour le « Management score ».

1.4. Résultats au 31 décembre 2013⁽⁴³⁾

Résultat opérationnel autres prestations

Le résultat net opérationnel dégagé en 2013 par les sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Espagne et en Europe centrale s'élève à 27,1 millions d'euros, en hausse par rapport à 22,7 millions d'euros en 2012, en raison de l'augmentation de la taille du patrimoine géré.

Les autres produits nets sont de 7,3 millions d'euros et comprennent essentiellement le dividende reçu en avril et novembre 2013 de SFL (Société Foncière Lyonnaise), dont Unibail-Rodamco a acquis 7,25 % en mars 2011.

Les frais généraux s'élèvent à -88,8 millions d'euros en 2013 (vs -86,6 millions d'euros en 2012), dont -6,1 millions d'euros de frais d'acquisition non récurrents (-2,1 millions d'euros en 2012). Les frais généraux récurrents sont en baisse de -2,1 %, de -84,5 millions d'euros à -82,7 millions d'euros entre 2012 et 2013, ce qui reflète la poursuite des efforts de réduction des coûts menés par le Groupe. Exprimés en % des Loyers nets des Centres Commerciaux et des Bureaux, les frais généraux récurrents ont baissé à 6,5 % en 2013, par rapport à 7,2 % en 2012. Exprimés en % de la valeur brute des actifs de Centres Commerciaux et de Bureaux du Groupe (hors actifs des sociétés mis en équivalence), les frais généraux récurrents ont baissé à 0,28 % à fin décembre 2013, comparé à 0,32 % fin décembre 2012.

Les frais de développement engagés dans les études de faisabilité de projets non réalisés et d'acquisitions potentielles se sont élevés à -4,0 millions d'euros en 2013 (contre -4,5 millions d'euros en 2012).

Les frais financiers récurrents totaux supportés par le Groupe s'élèvent à -357,7 millions d'euros en 2013, comprenant les frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de -42,3 millions d'euros. Les frais financiers nets récurrents du compte de résultat s'établissent ainsi à -315,4 millions d'euros au en 2013, une amélioration de +14,5 millions d'euros par rapport à 2012 provenant principalement de la baisse du coût de la dette du Groupe.

Le taux moyen de financement du Groupe ressort à 2,9 % au 31 décembre 2013 (3,4 % sur l'année 2012). La politique de financement d'Unibail-Rodamco est décrite au chapitre « Ressources financières ».

Le résultat financier non récurrent s'est élevé à -42,8 millions d'euros en 2013 et se décompose comme suit :

- +41,2 millions d'euros d'impact de la mise à juste valeur et des frais d'annulation 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 instruments de couverture;

- -62,5 millions d'euros de mise à juste valeur des ORNANE⁽⁴⁴⁾ émises en 2012;
- -21,5 millions d'euros d'autres frais financiers non récurrents, comprenant notamment l'impact de la mise à juste valeur des engagements financiers liés à l'acquisition de mfi.

La plupart des ORA⁽⁴⁵⁾ émises en 2007 ont été converties. Seulement 7 808 ORA⁽⁴⁶⁾ restent en circulation au 31 décembre 2013.

Impôt sur les sociétés : la charge d'impôt sur les sociétés provient des pays qui ne bénéficient pas du régime fiscal spécifique aux sociétés foncières⁽⁴⁷⁾ et des activités qui, en France, ne bénéficient pas du régime SIIC, principalement au sein du 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.

La charge d'impôt affectée au résultat récurrent en 2013 s'élève à -8,2 millions d'euros, comparés à -16,6 millions d'euros en 2012. Cette baisse s'explique principalement par les résultats avant impôts plus faibles du secteur Congrès & Expositions et, dans une moindre mesure, par la mise en place du régime SOCIMI en Espagne pour les sociétés foncières.

L'impôt affecté au résultat non récurrent (-27,8 millions d'euros en 2013) provient essentiellement de la hausse des impôts différés passifs constatés à la suite des augmentations de juste valeur de certains actifs immobiliers, compensée par la baisse des impôts différés passifs provenant notamment de la restructuration d'autres actifs. L'impôt non récurrent de -27,8 millions d'euros comprend également la contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire en 2013 par les entités françaises du Groupe, pour un montant total de -3,8 millions d'euros, soit 0,5 % du dividende par le Groupe, compte tenu du choix de certains actionnaires pour le paiement du dividende en numéraire et de l'impact du régime SIIC.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat récurrent après impôts s'élèvent à 104,1 millions d'euros en 2013 (97,7 millions d'euros en 2012). Elle concerne principalement les partenaires du Groupe dans des centres commerciaux en France (69,7 millions d'euros, essentiellement Les 4 Temps et le Forum des Halles) et la quote-part de la CCIP dans Vîparis (33,4 millions d'euros).

(43) Les données financières de cette section concernant l'exercice 2012 font référence au Compte de résultat consolidé par activité Retraité.

(44) ORNANE : Obligation Remboursable en Numéraire ou en Actions Nouvelles ou Existantes.

(45) ORA : Obligations Remboursables en Actions.

(46) Remboursables en 9 760 actions.

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

Le résultat net consolidé part du Groupe de l'exercice 2013 s'élève à 1 290,6 millions d'euros, se décomposant en :

- 985,8 millions d'euros de résultat net récurrent (vs 886,3 millions d'euros en 2012, en croissance de 11,2 %);
- 304,8 millions d'euros de résultat net non récurrent⁽⁴⁸⁾ (vs 572,3 millions d'euros en 2012).

Le nombre moyen d'actions et d'ORA⁽⁴⁹⁾ sur la période ressort à 96 468 709, à comparer à 92 368 457 en 2012. La hausse provient essentiellement de la conversion des ORNANE en 2012 (2 013 007 actions nouvelles, avec un impact de 1 774 734 sur le nombre moyen en 2013 par rapport à 2012), de l'exercice de stock-options en 2012 et 2013 (impact de 1 480 614 actions sur le nombre moyen en 2013 par rapport à 2012) et du paiement partiel en action du dividende en juin 2013 (1 190 366 nouvelles actions créées le 3 juin 2013, avec un impact de 691 391 sur le nombre moyen d'actions en 2013).

Le résultat net récurrent par action de l'exercice 2013 s'élève à 10,22 euros, en hausse de +6,5 % par rapport à 2012.

Ce résultat reflète de bonnes performances opérationnelles à périmètre constant des Centres Commerciaux, de la livraison réussie de plusieurs projets de développement du Groupe, d'une baisse du taux moyen de financement et de la poursuite de la maîtrise des frais généraux, en partie diminuées par les résultats des secteurs Bureaux et Congrès & Expositions.

1.5. Événements postérieurs à la clôture

Le 31 janvier 2014, le Groupe a cédé la totalité de sa participation dans le centre commercial de Vier Meren (région d'Amsterdam) aux Pays-Bas, pour un prix net vendeur de 137,3 millions d'euros (net de frais).

EVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU 4 FÉVRIER 2014

Le 13 février 2014, Unibail-Rodamco a annoncé avoir signé un accord afin d'acquiescer auprès du Groupe Stadium, promoteur initial de CentrO, sa part dans la société détenant l'actif, s'associant ainsi à Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB).

CentrO est l'un des plus grands et des plus performants centres commerciaux allemands. Ouvert en 1996 et agrandi de 17 000 m² en 2012, CentrO s'étend aujourd'hui sur 232 000 m² de commerces et de loisirs (dont un magasin C&A de 6 800 m² propriétaire et exploitant). Il comprend un centre commercial sur deux niveaux, 39 restaurants, un cinéma de 9 écrans, une salle polyvalente de 12 000 places, 2 parcs à thèmes (Sealife Adventure Park et Legoland Discovery Centre) et un parking de 12 000 places.

L'investissement en fonds propres pour Unibail-Rodamco n'excédera pas 535 M€ (hors frais de transaction et droits d'enregistrement), dont 469 M€ payés à la signature. La transaction représente un taux de rendement de 4,4% et un prix moyen par m² de 7 800€. Elle sera financée par des lignes de crédit existantes.

La finalisation de cette acquisition est soumise aux conditions suspensives d'usage, dont l'accord des autorités de la concurrence.

Le 19 février 2014, Unibail-Rodamco SE a annoncé avoir placé avec succès la première obligation responsable (« Green Bond ») émise par une société foncière sur le marché obligataire euro. Une obligation responsable "Green Bond" est une émission dont les fonds sont alloués au financement d'actifs en développement et/ou existants qui respectent des critères sociétaux, environnementaux et de développement durable.

L'obligation d'un montant de 750 millions d'euros, offre un coupon fixe de 2,5% pour une maturité de 10 ans.

1.6. Dividende⁽⁵⁰⁾

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 8,90 euros par action en numéraire au titre de l'exercice 2013, soit un montant total de 865,7 millions d'euros pour 97 268 576 actions en circulation au 31 décembre 2013.

Ce dividende représente un ratio de distribution de 87 % du résultat net récurrent par action, en ligne avec la politique de distribution du Groupe de 85-95 % du résultat net récurrent.

Le résultat net social de Unibail-Rodamco SE (société-mère) en 2013 est un bénéfice de 774,2 millions d'euros. Le résultat du secteur SIIC s'établit à 383,7 millions d'euros, avec une obligation de distribution de 379,0 millions d'euros. Après paiement du dividende proposé, l'obligation de distribution sera totalement remplie.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, les actionnaires du Groupe recevront en numéraire le 15 mai 2014 pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

- 3,90 euros relevant des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime « SIIC »). Ce dividende, qui correspond à l'obligation de distribution liée au régime SIIC, ne supportera pas la nouvelle contribution de 3 % due par chaque société de capitaux sur le montant des dividendes distribués, mais sera soumis à la retenue à la source s'appliquant à la fois aux organismes de placement collectif (OPC) français et internationaux et ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France; et

(48) Comprenant les variations de valeur, le résultat des cessions, la mise à la juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les *impairments* de goodwill ou la reprise de badwill et les autres éléments non récurrents.

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

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

ii) 5,00 euros relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non prélevé sur les résultats des activités relevant du régime SIIC). Ce dividende « non SIIC » ne supportera pas la retenue à la source s'appliquant aux OPC et bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

1.7. Perspectives

Pour 2014, le Groupe est confiant sur les perspectives de croissance des loyers, qui s'appuient sur des fondamentaux opérationnels solides (vacance faible, taux d'effort limités et gains locatifs significatifs lors des renouvellements ou relocations). De plus, le coût moyen de financement du Groupe devrait également se maintenir à un niveau faible. Dans ce

contexte et en l'absence de détérioration de l'environnement économique, le Groupe anticipe une croissance d'au moins +5,5 % de son résultat net récurrent par action.

Les prévisions à moyen terme proviennent du business plan à 5 ans du Groupe qui repose sur des hypothèses d'indexation, de gains locatifs, de cessions d'actifs, de livraisons de projets de développement, de coût de la dette et de la fiscalité, dont les variations peuvent impacter le taux de croissance d'une année sur l'autre. À ce jour, sur la base de son business plan, le Groupe prévoit un taux moyen de croissance annuel de son résultat net récurrent par action compris entre +5 % et +7 % au cours des cinq prochaines années. Les principaux changements par rapport au business plan précédent concernent une indexation plus faible et une accélération du programme de cession d'actifs.

2. Projets de développement au 31 décembre 2013

Le portefeuille de projets de développement d'Unibail-Rodamco s'élève à 6,9 milliards d'euros au 31 décembre 2013, en ligne avec le montant au 31 décembre 2012. Il porte sur 1,3 million de m² comprenant des nouveaux projets, des extensions et des restructurations. De nombreux projets majeurs ont été livrés en 2013. Dans le même temps, plusieurs nouveaux projets, représentant un investissement total de 1,0 milliard d'euros et plus de 220 000 m², ont été ajoutés au portefeuille de développement en 2013. Le Groupe conserve par ailleurs une grande flexibilité pour la mise en œuvre d'une partie de son portefeuille de projets couvrant 64 % de l'investissement total⁽⁵¹⁾.

2.1. Évolution du portefeuille de projets en développement

En 2013, Unibail-Rodamco a livré avec succès le centre commercial Aéroville (région parisienne) ainsi qu'un grand nombre de projets d'extensions/rénovations, parmi lesquels les extensions du centre commercial Cerny Most (Prague), d'Alma (Rennes) et de Toison d'Or (Dijon), de Shopping City Süd (Vienne), de Fisketorvet (Copenhague), de Solna (Stockholm) et l'extension sud du centre commercial Täby (Stockholm).

De plus, le Groupe a livré l'immeuble So Ouest, situé à Levallois (région parisienne) à proximité du nouveau centre commercial So Ouest. Le Groupe a également achevé la restructuration des bureaux Plaza à Rotterdam ainsi que la rénovation du 34-36 Louvre à Paris.

Au total, les projets livrés en 2013 représentent 1,1⁽⁵²⁾ milliards d'euros. En parallèle, le Groupe Unibail-Rodamco a continué ses efforts de prospection dans toutes les régions où il opère et a augmenté son portefeuille de développement de nouveaux projets pour un investissement estimé de 1,0 milliard d'euros.

2.2. Portefeuille de projets d'Unibail-Rodamco

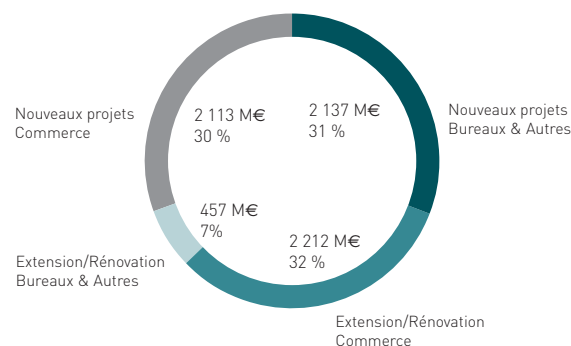
L'investissement total estimé sur le portefeuille consolidé de développement⁽⁵³⁾ du Groupe au 31 décembre 2013 s'élève à 6,9 milliards d'euros. Ce montant n'inclut pas les projets des sociétés comptabilisées par mise en équivalence⁽⁵⁴⁾ qui s'élèvent à environ 0,7 milliard d'euros (en % de détention d'Unibail-Rodamco).

La valeur du portefeuille de projet de 6,9 milliards d'euros est à comparer à 6,8 milliards d'euros au 31 décembre 2012 (montant retraité pour prendre en compte le changement récent de périmètre de consolidation conformément aux nouvelles règles IFRS 10 et 11⁽⁵⁵⁾). L'investissement total consolidé a augmenté sous l'effet conjoint (i) de l'entrée de nouveaux projets dans le

portefeuille de développement en 2013, (ii) de la livraison de plusieurs projets et (iii) de modifications de projets existants.

La répartition de ce portefeuille est la suivante :

Projets de développement par secteur⁽⁵⁶⁾



Les projets de centres commerciaux représentent 4,3 milliards d'euros. Ils sont répartis de façon équilibrée entre les nouveaux projets (49 %) et les extensions/rénovations de centres commerciaux existants (51 %). Le Groupe prévoit de créer 822 980 m² de surfaces locatives additionnelles avec les projets d'extensions et de nouveaux centres, correspondant à une augmentation d'environ 24 % de la surface locative actuelle de commerce du Groupe.

Les projets du secteur Bureaux (et autres) représentent un montant d'investissement de 2,6 milliards d'euros. Les projets de nouveaux bureaux représentent 82 % de ce montant et 324 578 m² de surfaces additionnelles (dont 65 % seront livrées après le 31 décembre 2018). Le solde porte sur la restructuration de 118 229 m² d'actifs existants⁽⁵⁶⁾.

(51) En termes d'investissement résiduel pour les projets « contrôlés » et « exclusifs », exprimés en % de l'investissement total estimé sur le portefeuille consolidé.

(52) Valeur au 31 décembre 2012.

(53) Les projets d'extension ou de rénovation des halls de Congrès & Expositions ne sont pas inclus dans le portefeuille de développement, en raison des spécificités de ce segment.

(54) Principalement les projets mfi et trois centres commerciaux situés à Toulouse (France), à Benidorm (Espagne) et en Europe centrale. Suite à l'adoption à compter du 1^{er} janvier 2013 des nouvelles normes IFRS 10 et 11 par le Groupe, les sociétés portant ces trois derniers projets sont maintenant comptabilisées par mise en équivalence.

(55) - 0,2 milliard d'euros sur le portefeuille de projets, principalement lié aux projets des sociétés désormais comptabilisées par mise en équivalence et auparavant consolidées par intégration proportionnelle. Le projet d'extension sur Parly 2 a également été retraité pour prendre en compte le périmètre de consolidation au 31 décembre 2013 (intégration globale).

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

2.3. Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement depuis le 31 décembre 2012 par catégorie d'engagement :

(Mds€)	2013	2012 retraité ⁽¹⁾	2012 publié
Projets « engagés ⁽²⁾ »	2,2	2,9	2,9
Projets « contrôlés ⁽³⁾ »	3,7	3,2	3,3
Projets « exclusifs ⁽⁴⁾ »	1,1	0,8	0,9
Total ⁽⁴⁾ projets de développement consolidés	6,9	6,8	7,0

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

(1) Le « 2012 retraité » présente les montants des projets si les normes IFRS 10 et 11 avaient été appliquées au 31 décembre 2012.

(2) 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.

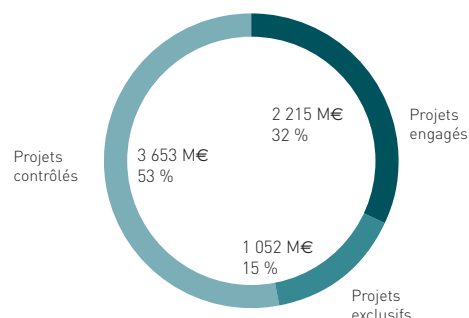
(3) Projets « contrôlés » : projets pour lesquels les études sont très avancées et Unibail-Rodamco contrôle le foncier ou des droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas encore été obtenues.

(4) 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.

Plusieurs projets sont passés du stade « contrôlé » à « engagé », à la suite du démarrage des travaux. Ces projets comprennent principalement le projet de centre commercial Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), ainsi que le projet d'extension et de rénovation d'Aupark (Bratislava).

Dans le même temps, les livraisons de 2013 ont réduit la catégorie des projets « engagés » de 1,1 milliard d'euros⁽⁵⁷⁾.

Projets de développement par phase⁽⁵⁸⁾



Sur les 2,2 milliards d'euros de projets « engagés », 1,2 milliard d'euros a déjà été dépensé. L'investissement résiduel, à réaliser sur les trois prochaines années, s'élève donc à 1,0 milliard d'euros, le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 0,9 milliard d'euros.

70 % du portefeuille de projets « engagés » porte sur le secteur des centres commerciaux. Le reste des projets est concentré sur les bureaux en région parisienne pour un montant total de 0,7 milliard d'euros et pour un investissement résiduel de 0,3 milliard d'euros.

Les projets « contrôlés » et « exclusifs » confèrent au Groupe la possibilité de réaliser des projets générateurs de croissance et de valeur future dans un marché où le financement de nouveaux projets de développement reste difficile, en l'absence de bilan solide ou de niveaux de prélocation significatifs.

2.4. Nouveaux projets du portefeuille de développement en 2013

Durant l'année 2013, plusieurs projets ont été ajoutés au portefeuille de développement pour un montant total d'investissement d'environ 1,0 milliard d'euros.

Les projets les plus importants incluent notamment :

- un nouveau centre commercial de 72 590 m² à Palma de Majorque (Espagne) pour un investissement total estimé de 226 millions d'euros;
- l'extension de 59 974 m² et la rénovation du centre commercial existant Leidsenhage (Pays-Bas) pour un investissement total estimé de 242 millions d'euros;
- l'extension de 19 305 m² du centre commercial existant Shopping City Süd à Vienne pour un investissement total estimé de 146 millions d'euros;
- l'extension de 11 191 m² et la rénovation du centre commercial existant Glories (Barcelone) pour un investissement total estimé de 104 millions d'euros;
- la restructuration et la rénovation du centre commercial existant Euralille (Lille) pour un investissement total estimé de 67 millions d'euros.

(57) Valeur au 31 décembre 2012.

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

2.5. Investissements en 2013

Voir les chapitres 1.2.1.6 et 1.2.2.3 de la section « Rapport de Gestion et Résultats » pour les investissements réalisés en 2013 respectivement dans les Centres Commerciaux et les Bureaux.

2.6. Livraisons

Un nombre significatif de projets a été livré pendant l'année 2013, comprenant la livraison de nouveaux actifs et la rénovation ou l'extension d'actifs existants.

Les projets de commerce livrés comprennent :

- le centre commercial Aéroville en région parisienne (83 324 m²), ouvert en octobre 2013;
- l'extension du centre commercial Cerny Most à Prague (41 889 m²), livrée en mars 2013, amenant la surface totale du centre⁽⁵⁹⁾ à 78 892 m²;
- en France, deux projets d'extension ont été livrés en octobre 2013 à la Toison d'Or (Dijon, 12 267 m²) et à Alma (Rennes, 10 119 m²), amenant respectivement les surfaces totales des complexes à 78 021 m² et 46 105 m²;
- la rénovation de Shopping City Süd à Vienne et la restructuration du pôle loisirs adjacent au centre ont été ouvertes au public en novembre 2013;
- quatre projets plus petits de rénovation et extension de centres commerciaux ont été livrés pendant 2013 dans les Pays nordiques et en Espagne.

Le taux de rendement initial moyen des projets de commerce livrés s'est élevé à 7,6 %⁽⁶⁰⁾.

En plus de ces projets, l'extension sud de Täby, la première phase du large projet relatif à ce centre⁽⁶¹⁾, a été livrée en août 2013. Les livraisons des phases d'extensions/rénovations restantes à Täby sont prévues en 2014 et 2015.

Concernant le pôle Bureaux, les livraisons de 2013 comprennent :

- l'immeuble de bureaux So Ouest (33 253 m²), livré début 2013, suite à la finalisation des travaux nécessaires à l'obtention de la certification « BBC⁽⁶²⁾ ». L'immeuble est loué à 90 % par SAP;
- la restructuration des bureaux situés au 34-36 Louvre, à Paris, entièrement préloués en 2012, ainsi que la rénovation des bureaux Plaza, partiellement loués, à Rotterdam, toutes deux réalisées au premier semestre 2013.

2.7. Livraisons prévues en 2014

Les livraisons prévues pendant l'année 2014 sont notamment :

- la tour de bureaux de nouvelle génération Majunga à La Défense (Paris, 65 848 m²);
- l'extension/rénovation du Forum des Halles, situé dans le centre de Paris (15 069 m² d'extension);
- la rénovation de l'immeuble de bureaux situé au 2-8 Ancelle à Paris, déjà entièrement pré loué.

Ces trois projets seront livrés pendant le deuxième semestre 2014.

2.8. Description des projets de développement

(Voir page suivante)

Les coûts estimés des projets existants ont légèrement augmenté sous l'effet :

- de l'impact mécanique de l'inflation et des effets d'actualisation;
- d'effets de change essentiellement sur les projets en Suède;
- des changements de périmètre, incluant des ajustements de travaux (Maquinext, Polygone Riviera) ou des modifications importantes dans les programmes de rénovation/extension de certains projets (principalement Aupark et l'extension de Carré Sénart).

(59) Hors surface du pôle loisirs.

(60) Loyers annualisés nets attendus, divisés par le montant de l'investissement total estimé.

(61) Le projet Täby est en conséquence toujours inclus dans le portefeuille consolidé de projets de développement au 31 décembre 2013.

(62) BBC : Bâtiment Basse Consommation.

Projets de développement au 31 décembre 2013

Projets de développement consolidés ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m ²)	GLA Périmètre de consolidation U-R (m ²)	Coût à date ⁽²⁾ Périmètre de consolidation U-R (M€)	Investissement total estimé ⁽³⁾ Périmètre de consolidation U-R (M€)	Date d'ouverture prévue ⁽⁴⁾	Taux de rendement U-R (%) ⁽⁵⁾	Valorisation des projets
Majunga	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Nouveau projet	65 848 m ²	65 848 m ²	309	395	S2 2014		Juste Valeur
2-8 Ancelle	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Re-développement	16 536 m ²	16 536 m ²	30	77	S2 2014		Juste Valeur
Forum des Halles Rénovation	Centre Commercial	France	Paris	Extension/Rénovation	15 069 m ²	15 069 m ²	60	142	S2 2014		Juste Valeur
So Ouest Plaza	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Re-développement	40 700 m ²	40 700 m ²	68	188	S1 2015		Coût de construction
Täby Centrum Extension	Centre Commercial	Suède	Stockholm	Extension/Rénovation	28 790 m ²	28 790 m ²	258	330	S1 2015		Juste Valeur
Mall of Scandinavia	Centre Commercial	Suède	Stockholm	Nouveau projet	99 480 m ²	99 480 m ²	313	609	S2 2015		Coût de construction
Polygone Riviera	Centre Commercial	France	Cagnes sur Mer	Nouveau projet	73 357 m ²	73 357 m ²	126	407	S2 2015		Coût de construction
Aupark Renovation	Centre Commercial	Slovaquie	Bratislava	Extension/Rénovation	538 m ²	538 m ²	8	35	S1 2016		Coût de construction
Autres					2 418 m ²	2 418 m ²	20	33			
Projets Engagés					342 736 m²	342 736 m²	1 192	2 215		7,8 %	
Euralille	Centre Commercial	France	Lille	Extension/Rénovation	162 m ²	162 m ²	8	67	S1 2015		Coût de construction
Glories Extension-Renovation	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	11 191 m ²	11 191 m ²	10	104	S2 2016		Coût de construction
Mallorca	Centre Commercial	Espagne	Palma de Mallorca	Nouveau projet	72 590 m ²	72 590 m ²	0	226	S2 2016		Coût de construction
Parly 2 Extension ⁽⁶⁾	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension/Rénovation	6 597 m ²	6 597 m ²	3	107	S2 2016		Coût de construction
SCS Extension	Centre Commercial	Autriche	Vienne	Extension/Rénovation	19 305 m ²	19 305 m ²	2	146	S1 2017		Coût de construction
Maquixet	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	36 788 m ²	36 788 m ²	60	171	S1 2017		Coût de construction
Trinity	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Nouveau projet	48 893 m ²	48 893 m ²	7	306	S2 2017		Coût de construction
Wroclaw	Centre Commercial	Pologne	Wroclaw	Nouveau projet	78 879 m ²	78 879 m ²	30	216	S2 2017		Coût de construction
Chodov Extension	Centre Commercial	Rep. Tchèque	Prague	Extension/Rénovation	40 387 m ²	40 387 m ²	11	154	S2 2017		Coût de construction
Carré Sénart Extension	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension/Rénovation	36 018 m ²	36 018 m ²	11	266	S2 2017		Coût de construction
Oceania	Centre Commercial	Espagne	Valence	Nouveau projet	96 488 m ²	96 488 m ²	2	251	Post 2018		Coût de construction
Triangle	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	85 306 m ²	85 306 m ²	10	520	Post 2018		Coût de construction
Bubny ⁽⁶⁾	Centre Commercial	Rep. Tchèque	Prague	Nouveau projet	56 036 m ²	56 036 m ²	22	192	Post 2018		Coût de construction
Phare	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Nouveau projet	124 531 m ²	124 531 m ²	54	916	Post 2018		Coût de construction
Autres					0 m ²	0 m ²	0	11			
Projets Contrôlés					713 170 m²	713 170 m²	232	3 653		8 % objectif	
Spring	Centre Commercial	Pays-Bas	Leidschendam-Voorburg	Extension/Rénovation	59 974 m ²	59 974 m ²	20	242	S1 2017		
Autres					180 468 m ²	180 468 m ²	59	810			
Projets Exclusifs					240 443 m²	240 443 m²	78	1 052		8 % objectif	
TOTAL					1 296 349 M²	1 296 349 M²	1 502	6 920		8 % OBJECTIF	
Dont surfaces additionnelles						1 147 558 m ²					
Dont surfaces restructurées						148 791 m ²					

Projets de développement mis en équivalence ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m ²)	GLA Périmètre de consolidation U-R (m ²)	Coût à date Périmètre de consolidation U-R (M€)	Investissement total estimé Périmètre de consolidation U-R (M€)	Date d'ouverture prévue ⁽⁴⁾	Taux de rendement U-R (%) ⁽⁵⁾
Val Tolosa	Centre Commercial	France	Toulouse	Nouveau projet	86 230 m ²	25 801 m ²	12	118	S1 2017	
Benidorm	Centre Commercial	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	54 934 m ²	27 467 m ²	38	88	S2 2017	
Projets Contrôlés					141 164 m²	53 268 m²	50	206		8 % objectif
Autres					103 516 m ²	51 758 m ²	2	157		
Projets Exclusifs					103 516 m²	51 758 m²	2	157		8 % objectif
Projets mfi					133 359 m²	62 829 m²	137	291		
TOTAL - PROJETS MIS EN EQUIVALENCE					378 039 M²	167 855 M²	189	654		8 % OBJECTIF

(1) Les chiffres sont susceptibles d'évoluer au cours de l'avancement des projets.

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

(3) Hors frais de financement et coûts internes capitalisés. Les montants sont actualisés au 31 décembre 2013.

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

(5) Loyers annualisés nets attendus, divisés par le montant de l'investissement total estimé.

(6) Bubny et Parly 2 nouvellement consolidés à 100 % en 2013.

3. Actif Net Réévalué au 31 décembre 2013

L'Actif Net Réévalué (« ANR ») EPRA triple net⁽⁶¹⁾ d'Unibail-Rodamco s'élève à 146,20 euros par action au 31 décembre 2013, en hausse de +5,6 %, soit 7,80 euros, par rapport à 138,40 euros au 31 décembre 2012. Cette augmentation résulte de (i) une création de valeur de 16,20 euros par action composée des éléments suivants : (a) la contribution de 10,22 euros par action du résultat net récurrent de l'exercice 2013, (b) la mise à juste valeur des actifs pour 4,10 euros par action, (c) l'impact positif lié à la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour 0,95 euro par action, (d) 0,53 euro par action en raison de l'effet relatif du paiement en actions d'une partie du dividende et des stock-options attribuées en 2013, et (e) la variation des droits et impôts sur les plus-values latentes pour 0,50 euro par action, et (f) d'autres éléments pour -0,10 euro par action, partiellement compensée par (ii) la distribution effectuée en juin 2013 de 8,40 euros par action.

L'ANR de continuation⁽⁶²⁾ (droits inclus), qui mesure la valeur du patrimoine dans une logique de poursuite de l'activité, s'élève à 159,60 euros par action, en hausse de +5,6 %, soit 8,50 euros, par rapport au 31 décembre 2012 (151,10 euros par action).

3.1. Patrimoine du Groupe

Le marché européen de l'immobilier commercial a été très actif en 2013, soutenu par les anticipations des investisseurs d'une reprise économique en Europe. Les volumes d'investissements⁽⁶³⁾ s'élèvent à 139 milliards d'euros en 2013, soit une augmentation de +17 % par rapport à la même période en 2012 (118 milliards d'euros), avec une forte accélération au cours du second semestre. Les transactions dans le secteur du commerce ont représenté 25 % des volumes totaux, dont la moitié pour les seuls centres commerciaux.

Dans un environnement macroéconomique en amélioration, les investisseurs ont manifesté un intérêt croissant pour les actifs de commerce et accru leur exposition au secteur, confirmant ainsi son attrait pour des acheteurs à la recherche de loyers et de rendements sécurisés. Les actifs les plus recherchés demeurent toujours les produits « prime » et « core ». Du fait d'un manque d'offre les meilleurs actifs continuent de bénéficier d'une compression de leur taux de rendement. Les investisseurs sont également revenus sur les marchés dits « périphériques » (Espagne, Irlande, Italie) et les actifs « value/core+ », montrant ainsi leur intérêt pour des actifs aux profils de risque plus élevés. En outre, le nombre de transactions signées dans le cadre d'accords de joint-venture a augmenté, soulignant ainsi la capacité des investisseurs à accepter de partager le contrôle d'un actif en contrepartie d'une exposition aux meilleurs produits.

Les transactions de centres commerciaux observées en 2013 en Suède, Finlande, Allemagne et Pologne ont confirmé le niveau des taux de rendement « prime ». L'absence de transactions comparables dans les autres pays s'est traduite par le maintien des taux à des niveaux inchangés. En France, les

experts immobiliers ont observé une compression des taux, au vu des transactions intervenues en 2013 ou actuellement sur le marché.

Les experts ont analysé les performances opérationnelles des actifs du Groupe afin de mieux comprendre leurs résultats en 2013 et leurs projections au-delà, soutenues par une croissance des loyers nets de +4,7 % à périmètre constant⁽⁶⁴⁾ en 2013. Ils ont porté une attention particulière aux nombres de visites, aux chiffres d'affaires des commerçants, aux baux signés et aux taux de vacance, afin de déterminer les valeurs locatives et d'estimer les attentes de retour sur investissements des investisseurs.

Les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco ont été de nouveau résilients en 2013, voyant ainsi leur valeur de marché augmenter de +2,4 % à périmètre constant. Cette hausse des valeurs, après prise en compte des investissements du Groupe notamment en matière de rénovation et de rotation des enseignes, a été possible grâce à la gestion active des grands centres commerciaux du Groupe, dont 90 % attirent 6 millions de visites et plus par an. La grande majorité de la croissance des valeurs en 2013 vient de l'augmentation des loyers (+2,2 %), illustrée par le gain de +15,3 % sur les renouvellements et relocations⁽⁶⁵⁾ en dépit d'un environnement difficile, partiellement compensée par des hypothèses d'indexation plus faibles.

La divergence entre les grands et plus petits actifs s'est accrue en 2013, démontrant l'attrait des grands centres commerciaux à la fois pour les visiteurs et les enseignes. Les grands centres commerciaux ont ainsi vu leur valeur de marché augmenter de +3,4 % à périmètre constant, alors que les centres accueillant moins de 6 millions de visites par an ont vu leurs valeurs baisser de -3,9 %.

(61) 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.

(62) 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.

(63) Source : DTZ research.

(64) 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.

(65) Croissance de Loyer Minimum Garanti égale à la différence entre les nouveaux et anciens loyers, calculée uniquement sur les relocations et les renouvellements.

En France dans le secteur des Bureaux, alors que l'activité commerciale du pôle a permis de diminuer le taux de vacance⁽⁶⁶⁾ de 130 points de base à 9,1 % à la fin de l'année 2013, les effets conjugués d'une baisse de la demande placée et de transactions observées faisant ressortir une hausse des taux de rendement dans certains secteurs ont contribué à une réévaluation négative du portefeuille à périmètre constant de -6,4 %, dont -5,3 % liés à l'effet taux. La valeur de la totalité du portefeuille Bureaux (y compris autres régions) a baissé de -6,1 % à périmètre constant.

La réévaluation du portefeuille Congrès & Expositions s'élève à +3,9 % à périmètre constant, soutenue par une compression de taux et des revenus résilients pour les plus grands sites.

La valeur du patrimoine du Groupe Unibail-Rodamco, droits et frais de mutation inclus, a atteint 32 134 millions d'euros au 31 décembre 2013, à comparer à 29 116 millions d'euros au 31 décembre 2012. À périmètre constant, la valeur des actifs, nette des investissements, progresse de 365 millions d'euros, soit une hausse de +1,6 % par rapport au 31 décembre 2012, malgré une variation de valeur négative sur le segment des Bureaux.

Les chiffres de 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption par anticipation des nouvelles normes IFRS 10 et 11 au 1^{er} janvier 2013. Ce changement a conduit à consolider par mise en équivalence certains actifs précédemment consolidés par intégration proportionnelle.

Évaluation du patrimoine Unibail-Rodamco (droits inclus) ⁽¹⁾	31/12/2013		Évolution à périmètre constant nette des investissements - Année 2013 ⁽²⁾		31/12/2012		31/12/2012 Publi ^é	
	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	25 592	80 %	418	2,4 %	22 811	78 %	22 987	78 %
Bureaux	3 955	12 %	(174)	-6,1 %	3 892	13 %	3 892	13 %
Sites de Congrès & Expositions	2 094	7 %	77	3,9 %	1 966	7 %	1 966	7 %
Services	492	2 %	44	9,9 %	448	2 %	448	2 %
TOTAL	32 134	100 %	365	1,6 %	29 116	100 %	29 292	100 %

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

(1) 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 (en cas d'intégration globale ou proportionnelle);
- la valeur de marché de la participation d'Unibail-Rodamco dans la société Comexposium, société organisatrice de salons;
- la valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs :

(i) déjà comptabilisés par mise en équivalence au 31 décembre 2012 (mfi, Ruhr-Park en Allemagne, Zlote Tarasy à Varsovie).

(ii) comptabilisés par mise en équivalence depuis le 1^{er} janvier 2013 (principalement Ring-Center à Berlin, Arkady Pankrac à Prague, Rosny 2 et Cité Europe en France).

L'évaluation prend en compte les cash-flows négatifs liés au paiement des redevances des concessions et des loyers des baux emphytéotiques, qui sont comptabilisés en dette financière dans le bilan consolidé.

Le patrimoine ne prend pas en compte les actions de Société Foncière Lyonnaise et une obligation de 60 M€ souscrite par Unibail-Rodamco dans une société détenant un centre commercial en France.

À la suite du changement de méthode de consolidation des actifs mentionnés en (1) au 1^{er} janvier 2013 lié à l'adoption anticipée des normes IFRS 10 et 11, la valeur du portefeuille au 31 décembre 2012 a été ajustée de la façon suivante :

- retraitement de 1 033 M€ correspondant à la valeur droits inclus (au pourcentage de détention) de ces actifs au 31 décembre 2012;
- remplacement par 856 M€ correspondant à la valeur des titres (quote-part Unibail-Rodamco) des actifs concernés.

La valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence était de 1 633 M€ au 31 décembre 2012 (retraité) et s'élève à 1 367 M€ au 31 décembre 2013;

(2) Le périmètre constant au 31 décembre 2013 ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs comptabilisés par mise en équivalence ainsi que les principales variations de périmètre ci-dessous :

- acquisitions de lots à Villabé en région parisienne, à Glories à Barcelone et aux Pays-Bas;
- acquisitions de terrains à Louveciennes, à Cagnes-sur-Mer et à Lieusaint en France, à Glories à Barcelone et en Europe centrale;
- les actifs livrés en 2013, principalement : l'extension de Centrum Cerny Most à Prague, So Ouest bureaux et Aéroville en région parisienne, et les extensions de Toison d'Or à Dijon et d'Alma à Rennes;
- impact du changement de méthode de consolidation de Parly 2 effectif au S2-2013 (passant d'une consolidation par mise en équivalence à une consolidation globale).

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

Experts évaluateurs

Deux experts internationaux agréés, Jones Lang LaSalle (JLL) 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 PwC. Les expertises sont réalisées semestriellement (en juin et en décembre), hormis pour les sociétés de services, expertisées annuellement.

Les méthodes d'évaluation utilisées par les experts sont conformes aux règles et standards internationaux tels que définis par RICS (*Royal Institute of Chartered Surveyors*), IVSC (*International Valuation Standards Committee*) et la FSIF (Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières).

(66) Loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

Expert	Patrimoine évalué	% du patrimoine total
DTZ	France/Pays-Bas/Pays nordiques/Espagne/Europe centrale	47 %
JLL	France/Pays nordiques/Espagne/Europe centrale/Autriche	42 %
PwC	France	7 %
Au prix de revient ou expertisé par une tierce partie		4 %
		100 %

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

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

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

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

Méthodologie utilisée par les experts

Le principe général de valorisation retenu repose sur une approche multicritères. La valeur vénale est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) et/ou la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les valeurs au m² et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs (notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers), les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et visiteurs 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, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie).

À la suite de l'adoption de la norme IFRS 13 (« Évaluation de la juste valeur »), les méthodes de valorisations des actifs utilisées par les experts du Groupe sont restées inchangées. Des informations complémentaires sur ces méthodes sont dorénavant publiées, conformément à cette nouvelle norme.

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

Au 31 décembre 2013, 96 % du patrimoine d'Unibail-Rodamco est valorisé par des experts immobiliers indépendants.

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

Les IPUC sont mis à la juste valeur dès lors que la direction considère qu'une part substantielle des incertitudes du projet a été éliminée et que la juste valeur peut être établie avec fiabilité. Le Groupe utilise une méthodologie homogène pour déterminer le niveau de risque résiduel, en se concentrant notamment sur les incertitudes qui concernent la construction et la commercialisation.

Les IPUC ont été évalués 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 »⁽⁶⁷⁾) selon ce que les experts ont considéré être le plus approprié. Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

Majunga (La Défense) est valorisé à la juste valeur depuis le 30 juin 2013.

Les actifs suivants ont été livrés en 2013 et ne font donc plus partie des Immeubles de Placement en Construction au 31 décembre 2013 :

- l'extension de Centrum Cerny Most (Prague);
- So Ouest bureaux (région parisienne);
- Aéroville (région parisienne);
- l'extension de Toison d'Or (Dijon);
- l'extension d'Alma (Rennes).

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2013 » de ce document.

Le reste du patrimoine (4 %) est valorisé, au 31 décembre 2013, comme suit :

- au prix de revient pour les IPUC 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, Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer, l'extension d'Aupark à Bratislava, So Ouest Plaza pour le pôle Bureaux en France, ainsi que les projets de développement « exclusifs » et « contrôlés » (tels que définis dans la partie « Projets de développement »);
- au prix d'acquisition pour les actifs acquis au cours du 2^e semestre 2013;

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

- à la juste valeur pour le complexe immobilier Zlote Tarasy, non géré par Unibail-Rodamco. Cet ensemble immobilier est comptabilisé par mise en équivalence et par conséquent est pris en compte dans le patrimoine et dans l'ANR du Groupe à hauteur de la quote-part des capitaux propres détenus par Unibail-Rodamco dans la société détenant ce complexe.

3.1.1. CENTRES COMMERCIAUX

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

3.1.1.1. Évolution du patrimoine des centres commerciaux

La valeur des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco a crû de 22 811 millions d'euros au 31 décembre 2012 à 25 592 millions d'euros au 31 décembre 2013, droits de mutation et frais inclus.

Évolution of the SC portfolio

Évaluation au 31/12/2012 (M€)	22 811
Évolution à périmètre constant	418
Réévaluation du périmètre non constant	308 ⁽¹⁾
Investissement/Acquisitions	2 186 ⁽²⁾
Cessions	(73) ⁽³⁾
Effet de change	(57) ⁽⁴⁾
ÉVALUATION AU 31/12/2013 (M€)	25 592

- (1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur, la revalorisation des parts dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence et la revalorisation des IPUC livrés en 2013.
 (2) Y compris l'impact du changement de méthode de consolidation de Parly 2 effectif au S2-2013 (663 M€) et les investissements réalisés dans Zlote Tarasy au S1-2013.
 (3) Sur la base des valeurs d'expertise au 31/12/2012.
 (4) Impact de change de - 57 M€ 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 des actifs du pôle commerces a baissé à 5,1 % au 31 décembre 2013.

Patrimoine de Centres Commerciaux par région – 31/12/2013	Valeur droits inclus (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2013	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2012
France ⁽²⁾	13 628	13 110	4,7 %	5,0 %
Europe centrale	3 168	3 143	5,6 %	5,7 %
Pays nordiques	2 619	2 568	5,1 %	5,1 %
Espagne	2 468	2 414	6,6 %	6,6 %
Autriche	2 223	2 202	4,9 %	5,1 %
Pays-Bas	1 487	1 400	5,6 %	5,6 %
TOTAL ⁽³⁾	25 592	24 838	5,1 %	5,3 %

(1) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou consolidés par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul.

(2) Le taux de rendement de la France au 31 décembre 2013 inclut Parly 2, consolidé à 100 % depuis le S2-2013. L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets ferait passer le taux de rendement de la France à 5,0 % au 31 décembre 2013.

(3) Les valeurs immobilières incluent les investissements dans les actifs consolidés par mise en équivalence.

3.1.1.2. Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de -1 103 millions d'euros (ou -4,7 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux (hors actifs en développement ou consolidés par mise en équivalence) droits de mutation et frais inclus.

3.1.1.3. 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 418 millions d'euros (ou +2,4 %) en 2013. Cela s'explique principalement par la hausse des loyers (+2,2 %) et l'impact positif (+0,2 %) du resserrement des taux de capitalisation sur les actifs de qualité dans certaines régions où le Groupe opère et en particulier en France où la compression des taux a continué au vu des transactions intervenues.

Centres Commerciaux – Évolution à périmètre constant ⁽¹⁾				
Année 2013	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
France	340	3,7 %	1,4 %	2,3 %
Europe centrale	75	4,4 %	4,1 %	0,3 %
Pays nordiques	8	0,9 %	4,5 %	-3,7 %
Espagne	(56)	-2,5 %	0,1 %	-2,6 %
Autriche	35	1,7 %	3,6 %	-1,9 %
Pays-Bas	16	1,1 %	5,3 %	-4,1 %
TOTAL	418	2,4 %	2,2 %	0,2 %

(1) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013.

(2) Calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels (afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière) et en prenant en compte les droits d'entrée. Dans les Pays nordiques l'évolution à périmètre constant ainsi que l'effet taux sont calculés sur un périmètre très réduit à cause des projets en cours d'extension/rénovation à Täby, Solna et Nacka. En Autriche, l'effet taux négatif s'explique par une augmentation du taux de rendement potentiel de la région à la suite de la croissance des loyers contractuels de Shopping City Süd, compensée par les investissements importants réalisés sur l'actif en 2013. Des écarts peuvent exister dans les sommes du fait des arrondis.

Les évolutions de valeur à périmètre constant montrent à nouveau un écart de performance entre les centres commerciaux attirant six millions de visites et plus par an (+3,4 %

en 2013, dont +3,0 % d'effet loyers et +0,5 % d'effet taux) et les autres centres (-3,9 %, dont -1,4 % d'effet loyers et -2,5 % d'effet taux), résultant de performances opérationnelles divergentes.

3.1.2. BUREAUX

3.1.2.1. Évolution du patrimoine Bureaux d'Unibail-Rodamco

La valeur des Bureaux du Groupe s'élève à 3 955 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 3 892 millions d'euros au 31 décembre 2012, droits de mutation et frais inclus :

Évaluation au 31/12/2012 (M€)	3 892
Évolution à périmètre constant	(174)
Réévaluation du périmètre non constant	68 ⁽¹⁾
Investissement/Acquisitions	175 ⁽²⁾
Cessions	-
Effet de change	(5) ⁽³⁾
ÉVALUATION AU 31/12/2013 (M€)	3 955

(1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent : (i) les IPUC à valeur de marché (principalement Majunga), (ii) les actifs récemment livrés (So Ouest bureaux), (iii) l'immeuble 7 Adenauer, siège européen d'Unibail-Rodamco et (iv) la revalorisation des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight).

(2) Inclut l'investissement dans les bureaux de Zlote Tarasy au 1^{er} semestre 2013.

(3) Impact de change - 5 M€ 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 – 31/12/2013	Valorisation (droits inclus)	
	M€	%
France	3 466	88 %
Pays nordiques	190	5 %
Europe centrale	131	3 %
Pays-Bas	129	3 %
Autriche	40	1 %
TOTAL	3 955	100 %

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

La valorisation de l'Europe centrale inclut la valeur des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight).

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 2013 s'élève à 7,2 %.

Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées – 31/12/2013	Valeur droits inclus (M€) ⁽¹⁾	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2013	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2012
France	2 482	2 401	7,1 %	6,8 %
Pays nordiques	172	168	7,3 %	7,2 %
Europe centrale ⁽³⁾	7	7	8,9 %	8,3 %
Pays-Bas	95	89	9,3 %	8,3 %
Autriche	36	36	7,1 %	6,6 %
TOTAL	2 792	2 701	7,2 %	6,9 %

(1) Valorisation au 31 décembre 2013 du patrimoine Bureaux pour les surfaces occupées, sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant.

(2) Loyer contractuel annualisé (y compris indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation des actifs loués, en valeur, hors droits et frais estimés.

(3) Hors bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight).

3.1.2.2. Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement Bureaux ferait diminuer de -120 millions d'euros (ou -3,9 %) la valeur totale du patrimoine de Bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou consolidés par mise en équivalence) droits de mutation et frais inclus.

3.1.2.3. 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 174 millions d'euros en 2013 (ou -6,1 %) à périmètre constant, dont -1,5 % provient des loyers et des commercialisations, et -4,6 % de l'évolution des taux de capitalisation.

Bureaux – Évolution à périmètre constant ⁽¹⁾				
Année 2013	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
France	(167)	-6,4 %	-1,1 %	-5,3 %
Pays nordiques	2	1,9 %	1,0 %	0,9 %
Europe centrale	(1)	-14,3 %	-7,8 %	-6,5 %
Pays-Bas	(8)	-11,4 %	-12,8 %	1,5 %
Autriche	-	-0,7 %	-1,5 %	0,8 %
TOTAL	(174)	-6,1 %	-1,5 %	-4,6 %

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

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013.

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

3.1.2.4. 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 – 31/12/2013	Valorisation (droits inclus)	
	M€	%
La Défense	1 754	51 %
Paris QCA	772	22 %
Neuilly-Levallois-Issy	821	24 %
Autres	119	3 %
TOTAL	3 466	100 %

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

Pour les **surfaces louées** et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement du pôle pour la France au 31 décembre 2013 s'établit à 7,1 %, soit une augmentation de 37 points de base sur 2013.

Évaluation du patrimoine de Bureaux France pour les surfaces louées – 31/12/2013	Valeur droits inclus (M€) ⁽¹⁾	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2013	Prix moyen (€/m ²) ⁽³⁾
La Défense	1 189	1 145	7,5 %	6 576
Paris QCA	766	748	6,3 %	13 675
Neuilly-Levallois-Issy	433	417	7,1 %	5 919
Autres	95	92	8,4 %	2 330
TOTAL	2 482	2 401	7,1 %	7 273

(1) Valorisation au 31 décembre 2013 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.

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

(3) Prix moyen (hors droits et frais estimés) au m² pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant. Pour les places de parking le prix moyen a été retraité sur la base de 30 000 € par place pour Paris QCA et Neuilly-Levallois-Issy, 15 000 € pour les autres secteurs.

3.1.3. CONGRÈS & EXPOSITIONS

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

3.1.3.1. Méthodologie utilisée par les experts

La méthodologie de valorisation retenue par PwC pour les sites de Congrès & Expositions est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession ou du bail à construction (net des montants décaissés dans le cadre de la concession ou du bail à construction) lorsqu'ils existent, ou sur dix ans dans les autres cas, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions⁽⁶⁸⁾ ou par la capitalisation des flux de la dernière année.

Pour les hôtels Pullman Montparnasse, CNIT Hilton (tous deux en location-gérance) et Novotel Confluence à Lyon (contrat de gestion), la méthode d'actualisation des flux futurs a été retenue au 31 décembre 2013.

3.1.3.2. 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 2 094 millions d'euros⁽⁶⁹⁾ au 31 décembre 2013 :

Évaluation au 31/12/2012 (M€)	1 966 ⁽¹⁾
Évolution à périmètre constant	77
Réévaluation du périmètre non constant	0
Investissements	51
ÉVALUATION AU 31/12/2013 (M€)	2 094 ⁽²⁾

(1) Composé de 1 691 M€ pour Viparis et 275 M€ pour les hôtels.
 (2) Composé de 1 819 M€ pour Viparis et 275 M€ pour les hôtels.

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions et des hôtels augmente de 77 millions d'euros ou +3,9 % par rapport à fin 2012.

Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions nette des investissements	Année 2013	
	M€	%
Viparis et autres ⁽¹⁾	84	5,0 %
Hôtels	(8)	-2,8 %
TOTAL	77	3,9 %

(1) 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 2013 de 7,0 % (résultat opérationnel récurrent d'Unibail-Rodamco divisé par sa quote-part des actifs, hors droits et frais de mutation estimés), soit une diminution de 157 points de base par rapport au 31 décembre 2012 (8,6 %). Cette évolution s'explique principalement par la saisonnalité des résultats de l'activité et la compression des taux sur les grands sites.

3.1.4. 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 comptabilisés à leur coût historique diminué des éventuels amortissements et/ou dépréciations comptabilisés au bilan consolidé d'Unibail-Rodamco.

La valeur de Comexposium, établie de façon annuelle par PwC, est de 291 millions d'euros au 31 décembre 2013 (part du Groupe).

De même la valorisation annuelle d'Espace Expansion, établie par PwC au 31 décembre 2013, est de 201 millions d'euros. Cette augmentation de valeur s'explique par la taille croissante du portefeuille géré.

(68) Dans l'attente de la fin de période d'appel relative à la désignation de Viparis en tant qu'opérateur de la Porte de Versailles dans le cadre d'un nouveau bail d'une durée de 50 ans, l'expert n'a retenu aucun changement de méthode de valorisation.

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

3.1.5. DONNÉES EN PART DU GROUPE DU PATRIMOINE

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

Évaluation du patrimoine – 31/12/2012 (retraité)	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	25 592	80 %	23 108	80 %
Bureaux	3 955	12 %	3 948	14 %
Sites de Congrès & Expositions	2 094	7 %	1 282	4 %
Services	492	2 %	492	2 %
TOTAL	32 134	100 %	28 830	100 %
Évaluation du patrimoine – 31/12/2013	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	22 811	78 %	21 136	79 %
Bureaux	3 892	13 %	3 888	15 %
Sites de Congrès & Expositions	1 966	7 %	1 209	5 %
Services	448	2 %	448	2 %
TOTAL	29 116	100 %	26 680	100 %
Évolution à périmètre constant – Année 2013	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	418	2,4 %	365	2,3 %
Bureaux	(174)	-6,1 %	(174)	-6,1 %
Sites de Congrès & Expositions	77	3,9 %	40	3,3 %
Services	44	9,9 %	44	9,9 %
TOTAL	365	1,6 %	276	1,3 %
Évolution à périmètre constant – Année 2013 – Effet loyer/Effet taux	Effet loyer %	Effet taux %	Effet loyer %	Effet taux %
Centres Commerciaux	2,2 %	0,2 %	1,9 %	0,3 %
Bureaux	-1,5 %	-4,6 %	-1,5 %	-4,6 %
TAUX DE RENDEMENT	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012
Centres Commerciaux	5,1 %	5,3 %	5,2 %	5,4 %
Bureaux – surfaces louées	7,2 %	6,9 %	7,2 %	6,9 %

3.1.6. PARAMÈTRE DE VALORISATION ADDITIONNELS – IFRS 13

Unibail-Rodamco se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation⁽⁷⁰⁾ sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA, l'organe représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états

locatifs confidentiels du Groupe, Unibail-Rodamco a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'Unibail-Rodamco.

En plus des informations fournies ci-dessus, les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

(70) EPRA Position Paper concernant l'IFRS 13 – Fair value measurement and illustrative disclosures, février 2013.

3.1.6.1. Centres Commerciaux

Les centres commerciaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux – 31/12/2013		Taux de rendement	Loyer (en € par m ²) ⁽¹⁾	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	8,3 %	886	12,0 %	10,0 %	16,6 %
	Min	4,1 %	92	5,6 %	4,4 %	1,1 %
	Moy. pondérée	4,7 %	444	6,4 %	5,0 %	5,0 %
Europe Centrale	Max	11,6 %	472	11,3 %	9,8 %	3,6 %
	Min	5,2 %	147	7,1 %	5,7 %	0,7 %
	Moy. pondérée	5,6 %	335	7,4 %	6,0 %	2,9 %
Pays Nordiques	Max	8,5 %	451	9,8 %	8,0 %	8,2 %
	Min	4,6 %	106	7,2 %	5,0 %	- 1,8 %
	Moy. pondérée	5,1 %	333	7,7 %	5,3 %	5,1 %
Espagne	Max	9,4 %	780	13,0 %	9,0 %	6,3 %
	Min	5,9 %	102	8,7 %	6,0 %	1,4 %
	Moy. pondérée	6,6 %	264	9,7 %	6,5 %	3,3 %
Autriche	Max	5,5 %	374	9,0 %	6,5 %	4,2 %
	Min	4,7 %	322	6,6 %	4,8 %	2,9 %
	Moy. pondérée	4,9 %	341	7,1 %	5,1 %	3,2 %
Pays-Bas	Max	8,4 %	480	8,2 %	7,9 %	3,2 %
	Min	5,0 %	150	6,2 %	5,0 %	0,4 %
	Moy. pondérée	5,6 %	281	6,7 %	5,6 %	2,4 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs.

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

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

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

3.1.6.2. Bureaux

Les Bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux – 31/12/2013		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer (en € par m ²) ⁽¹⁾	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	13,2 %	887	9,0 %	8,3 %	4,6 %
	Min	5,3 %	102	5,8 %	4,3 %	- 0,4 %
	Moy, pondérée	7,1 %	446	6,6 %	6,1 %	1,3 %
Pays Nordiques	Max	9,2 %	247	9,0 %	8,5 %	4,3 %
	Min	6,2 %	90	7,4 %	5,5 %	2,5 %
	Moy, pondérée	7,3 %	191	7,7 %	6,6 %	2,9 %
Pays-Bas	Max	15,8 %	175	10,4 %	12,5 %	7,9 %
	Min	1,4 %	26	8,0 %	7,9 %	- 8,9 %
	Moy, pondérée	9,3 %	92	8,5 %	8,6 %	2,6 %
Autriche	Max	7,7 %	146	9,9 %	7,0 %	4,7 %
	Min	6,1 %	112	8,1 %	6,5 %	1,6 %
	Moy, pondérée	7,1 %	131	8,8 %	6,8 %	2,8 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs (pour l'Europe centrale se reporter au paragraphe 3.1.2). Les immeubles vacants et les immeubles en restructuration ne sont pas pris en compte.

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

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

3.2. 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 dans les rubriques ci-dessous.

3.2.1. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2013, les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) s'élèvent à 13 704 millions d'euros.

Les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) intègrent un résultat net récurrent de 985,8 millions d'euros ainsi que 304,8 millions d'euros de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers dérivés ainsi que les plus-values de cessions réalisées.

3.2.2. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

La dilution potentielle venant des titres donnant accès au capital a été calculée quand de tels instruments étaient « dans la monnaie » au 31 décembre 2013.

La composante dette des ORA⁽⁷¹⁾, reconnue en comptabilité (0,05 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 ORNANE⁽⁷²⁾ sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidé d'Unibail-Rodamco, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres consolidés.

(71) Obligations Remboursables en Actions.

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

Les ORNANE émises en 2012 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2013 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 « dans la monnaie » au 31 décembre 2013 et pour lesquels les critères de performances ont été atteints, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de 2 838 080 (comprenant les actions gratuites), moyennant un apport en capitaux propres de 386 millions d'euros.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR triple net au 31 décembre 2013 s'établit à 100 116 416 actions. Cela inclut 1 190 366 actions émises le 3 juin 2013 à la suite du paiement d'une partie du dividende en actions.

3.2.3. 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 291 millions d'euros, montant pris en compte pour le calcul de l'ANR EPRA triple net. La hausse par rapport au 31 décembre 2012 provient essentiellement d'une hausse des valeurs d'entreprise de Comexposium et d'Espace Expansion.

3.2.4. RETRAITEMENT DES IMPÔTS SUR LES PLUS-VALUES

Au bilan consolidé du 31 décembre 2013, 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 (1 054 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 496 millions d'euros.

3.2.5. 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 (301 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 358 millions d'euros qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

3.2.6. RETRAITEMENT DES DROITS ET FRAIS DE MUTATION

Les droits et frais de mutation sont estimés après prise en compte du mode de cession permettant de minimiser ces droits : la cession de l'actif ou de la société, dès lors que ce mode de cession apparaît réalisable, en fonction notamment de la valeur nette comptable des actifs. Cette estimation est faite au cas par cas pour chacun des actifs, selon la fiscalité locale.

Au 31 décembre 2013, ces droits de mutation et autres frais de cession estimés, comparés aux droits déjà déduits des valeurs des actifs figurant au bilan (en application des normes IFRS), génèrent un ajustement positif net de 318 millions d'euros.

3.2.7. CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET (EPRA NNAV)

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net d'Unibail-Rodamco ressort à 14 640 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit 146,20 euros par action (totalement dilué).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net par action est en croissance de +5,6 % par rapport au 31 décembre 2012.

La création de valeur au cours de l'exercice 2013 ressort à 16,20 euros par action, hors prise en compte de la distribution de 8,40 euros faite en juin 2013, et inclut, pour 0,53 euro par action, les effets relatifs du paiement partiel du dividende en action et des stock-options attribuées en 2013.

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 2012 au 31 décembre 2013.

3.2.8. 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 159,60 € par action au 31 décembre 2013, en croissance de +5,6% par rapport au 31 décembre 2012.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco (tous les montants en part du Groupe et en M€) Présentation conforme aux recommandations EPRA	31/12/2012		30/06/2013		31/12/2013	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
Nombre d'actions totalement dilué		98 449 794		100 163 600		100 116 416
ANR selon les états financiers	12 903		13 277		13 704	
ORA et ORNANE	0		0		0	
Effet potentiel de l'exercice des stock-options	421		401		386	
ANR dilué	13 324		13 679		14 090	
<i>Plus</i>						
Valeur de marché des incorporels	284		250		291	
<i>Moins</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	426		302		301	
Impôts différés au bilan	943		1 006		1 054	
Goodwill lié aux impôts différés	(259)		(259)		(259)	
ANR EPRA	14 718	149,50 €	14 977	149,50 €	15 477	154,60 €
Valeur de marché des instruments financiers	(426)		(302)		(301)	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	(496)		(344)		(358)	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	(455)		(479)		(496)	
Estimation des droits de mutation et frais	280		303		318	
ANR EPRA TRIPLE NET	13 621	138,40 €	14 156	141,30 €	14 640	146,20 €
% de variation sur 6 mois		5,9 %		2,1 %		3,5 %
% de variation sur 1 an		5,9 %		8,1 %		5,6 %

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	31/12/2012		30/06/2013		31/12/2013	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
ANR EPRA triple net	13 621		14 156		14 640	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	455		479		496	
Droits de mutation et frais estimés	803		821		847	
ANR DE CONTINUATION TOTALEMENT DILUÉ	14 880	151,10 €	15 455	154,30 €	15 983	159,60 €
% de variation sur 6 mois		5,7 %		2,1 %		3,4 %
% de variation sur 1 an		5,6 %		7,9 %		5,6 %

Le passage de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation du 31 décembre 2012 au 31 décembre 2013 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Passage du 31/12/2012 au 31/12/2013 de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation	ANR EPRA triple net	ANR de continuation
Au 31/12/2012, par action (totalement dilué)	138,40 €	151,10 €
Réévaluation des actifs immobiliers ⁽¹⁾	3,96	3,96
Centres commerciaux		
Bureaux		
Congrès & Expositions		
Réévaluation des actifs incorporels	0,14	0,14
Plus values de cessions	0,07	0,07
Résultat Net Récurrent	10,22	10,22
Distribution 2013	(8,40)	(8,40)
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	0,95	0,95
Variation de retraitement des droits et impôts	0,50	1,34
Impact du paiement du dividende en actions et des stock-options 2013	0,53	0,38
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	(0,04)	(0,03)
Autres variations (y compris variation de valeur de SFL et écarts de change)	(0,14)	(0,14)
AU 31/12/2013, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)	146,20 €	159,60 €

(1) La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de 1,74 euro par action, dont 1,46 euro dû à l'effet loyers et 0,28 euro dû à l'effet taux.

4. Ressources financières

Les marchés financiers se sont globalement améliorés en 2013 tout en restant volatiles et sensibles aux données macroéconomiques et aux annonces des banques centrales sur leurs politiques monétaires. Dans ce contexte, Unibail-Rodamco a levé 4 338 millions d'euros de dettes nouvelles à moyen et long terme, sur les marchés obligataires et bancaires, grâce à sa structure financière solide.

Les ratios financiers se maintiennent à des niveaux sains : le ratio d'endettement (LTV) ressort à 38 % (contre 37 % au 31 décembre 2012) et le ratio de couverture des intérêts par l'EBE à 4,0x (contre 3,5x en 2012). Le coût moyen de la dette est en forte diminution et ressort à 2,9 % sur 2013 contre 3,4 % en 2012.

4.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2013

La dette financière nominale consolidée d'Unibail-Rodamco a augmenté à 12 354 millions d'euros⁽⁷³⁾ au 31 décembre 2013 (contre 11 034 millions d'euros au 31 décembre 2012), principalement du fait des investissements dans les projets de développement, dont Aéroville, Cerny Most, Alma et Toison d'Or livrés en 2013 et un certain nombre de projets devant être livrés en 2014 et 2015.

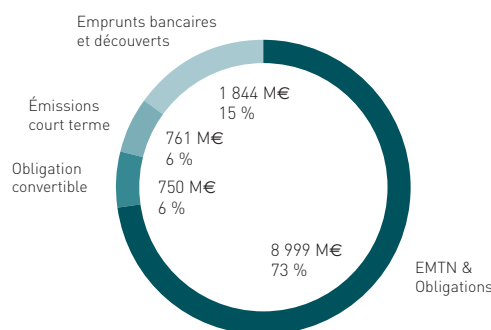
La dette financière inclut 750 millions d'euros d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 100 % de leur valeur nominale, émises en septembre 2012.

4.1.1. RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE DE DETTE

La dette financière nominale d'Unibail-Rodamco est constituée au 31 décembre 2013 de⁽⁷⁴⁾ :

- 8 999 millions d'euros d'émissions obligataires dont 8 499 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'ORNANE;
- 761 millions d'euros d'émissions court terme en Billets de Trésorerie et *Euro Commercial Paper*⁽⁷⁵⁾;
- 1 844 millions d'euros de crédits et découverts bancaires dont 595 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés, 1 240 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⁽⁷⁶⁾.



La dette du Groupe reste diversifiée avec une prépondérance d'emprunts obligataires. La part des emprunts obligataires a augmenté en 2013 du fait des émissions réalisées par le Groupe sur ce marché, où il est émetteur de longue date.

4.1.2. LIQUIDITÉ

Les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2013 s'élèvent à 4 338 millions d'euros et incluent :

- la signature de 1 866 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 4,9 ans et une marge⁽⁷⁷⁾ de 87 points de base en moyenne. Ce montant inclut (i) le refinancement d'une ligne de crédit syndiquée de 600 millions d'euros venant à échéance en 2013 et dont la maturité a été portée à juin 2018 et (ii) l'émission d'un *Schuldschein* de 50 millions d'euros avec une maturité de 10 ans;

En plus de ces 1 866 millions d'euros levés, Unibail-Rodamco a signé l'extension en décembre 2013 d'une ligne de crédit syndiquée de 500 millions d'euros signée en décembre 2011, avec une augmentation de la maturité de 2 ans et une diminution de la marge;

(73) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

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

(75) Les émissions à court terme sont couvertes par des lignes de crédit bancaires (voir 1.2).

(76) En dehors de situation exceptionnelle de changement de contrôle.

(77) Sur la base du rating actuel et des tirages existants.

- trois émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 1 950 millions d'euros aux conditions suivantes :
 - en février 2013 : émission obligataire de 750 millions d'euros, avec un coupon de 2,375 % pour une maturité de 8 ans,
 - en juin 2013 : émission obligataire de 700 millions d'euros avec un coupon de 2,50 % pour une maturité de 10 ans,
 - en octobre 2013 : émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,875 % pour une maturité de 5 ans.

En 2013, le Groupe a continué à diversifier ses sources de financements à des conditions attractives à travers :

- les émissions inaugurales réalisées sur les marchés obligataires CHF, SEK et sur le marché du Schuldschein,
- des placements privés en HKD avec des investisseurs asiatiques.

Au total, 572 millions d'euros de financements ont été levés sur des nouveaux marchés par le Groupe en 2013 dont :

- l'émission obligataire sous le programme EMTN en CHF swappée en Euro en novembre 2013 pour un montant équivalent de 109 millions d'euros, avec une marge de 82 points de base au-dessus du niveau du swap Euro et pour une maturité de 10 ans,
- l'émission obligataire sous le programme EMTN en SEK en décembre 2013 pour un montant de 2 200 MSEK (équivalent à 248 millions d'euros), avec une marge de 100 points de base au-dessus du Stibor 3 mois et pour une maturité de 5 ans,
- l'émission de trois placements privés sous le programme EMTN en HKD swappés en Euro pour un montant total équivalent de 165 millions d'euros, avec une marge de 88 points de base en moyenne au-dessus du niveau du swap Euro et pour une maturité de 12 ans.

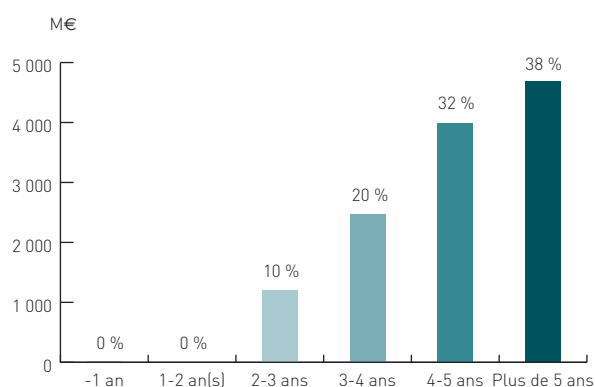
Au total, 2 472 millions d'euros ont ainsi été émis sur le marché obligataire en 2013 avec une marge de 79 points de base en moyenne au-dessus du niveau du swap et pour une maturité moyenne de huit ans, contre une marge de 99 points de base en moyenne et une maturité moyenne de 6,7 ans en 2012.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme. L'encours moyen des papiers court terme en 2013 a été de 1 143 millions d'euros (contre 989 millions d'euros en 2012) avec une maturité allant jusqu'à 12 mois. En 2013, les Billets de trésorerie ont été émis en moyenne à 2 points de base au-dessus de l'Eonia.

Au 31 décembre 2013, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 4 450 millions d'euros et les excédents de trésorerie s'établissent à 104 millions d'euros, résultant de la centralisation de trésorerie européenne mise en place dans le Groupe pour optimiser l'utilisation de ses liquidités.

4.1.3. DETTE PAR MATURITÉ

Le graphique ci-dessous présente l'endettement d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2013 après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle.



Au 31 décembre 2013, près de 90 % de la dette a une maturité supérieure à trois ans (après prise en compte des lignes de crédit non utilisées).

La durée moyenne de l'endettement du Groupe s'établit au 31 décembre 2013, après affectation des lignes de crédit bancaires non utilisées, à 5,4 années (contre 4,9 années au 31 décembre 2012 et 4,5 années au 31 décembre 2011).

Besoins de liquidité

Les remboursements d'emprunts 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 2013 et devant être remboursée ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 839 millions d'euros⁽⁷⁸⁾ à comparer aux 4 450 millions d'euros de lignes non utilisées au 31 décembre 2013.

4.1.4. COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco s'établit à 2,9 % en 2013 (3,4 % en 2012). Le coût moyen de la dette s'explique par le faible niveau des coupons obtenus sur la dette à taux fixe émise en 2012 et en 2013, 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 2013.

4.2. Notation financière

Unibail-Rodamco est noté par les agences de notation Standard & Poor's et Fitch Ratings.

Standard & Poor's a confirmé le 10 juin 2013 la notation à long terme du Groupe à « A » avec une perspective stable, et la notation à court terme à « A1 ». Cette notation est restée inchangée après l'implémentation par Standard & Poor's d'une nouvelle méthodologie pour les entreprises à fin 2013.

Le 14 mai 2013, 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.

(78) Hors remboursement des papiers court terme pour un montant de 761 millions d'euros.

4.3. Gestion des risques de marché

Les risques de marché peuvent engendrer des pertes résultant de variations des taux d'intérêt, des cours de change, de matières premières ou de titres cotés en Bourse. 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 un comptant ou à terme des devises.

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut d'une contrepartie. Le Groupe a appliqué la norme IFRS 13 pour le calcul de la valeur de marché de ses produits dérivés.

4.3.1. GESTION DE LA COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

4.3.1.1. Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

En 2013, les taux d'intérêt sont restés à des niveaux bas, en dépit d'une augmentation en juin et au cours des dernières semaines de 2013 suite aux annonces de la FED et aux anticipations de diminution des mesures de *Quantitative Easing* aux États-Unis.

Le Groupe a profité d'un environnement de taux bas au cours de ces deux dernières années pour augmenter sa position de couverture à travers :

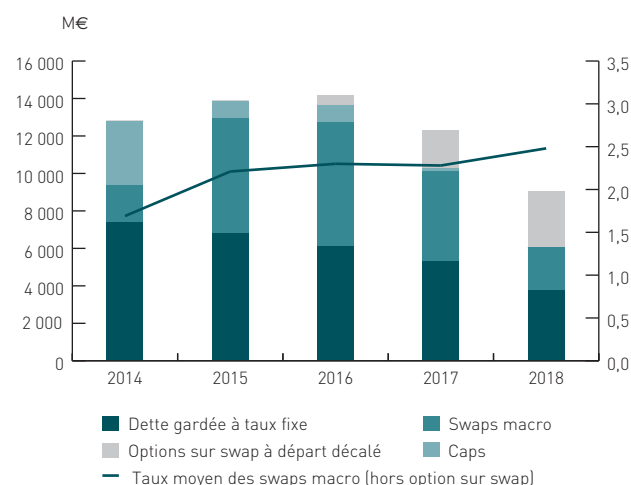
- 4,2 milliards d'euros de dette obligataire et convertible levée et conservée à taux fixe (dont 2,0 milliards d'euros en 2013);
- l'extension et la restructuration de swaps existants pour 5,0 milliards d'euros en 2012;
- la mise en place de caps pour 2,5 milliards d'euros sur des maturités courtes au début 2014.

Unibail-Rodamco a également ajusté sa position de couverture court terme après prise en compte de la dette levée à taux

fixe et du dividende payé pour partie en actions en annulant partiellement des swaps (couvrant les années 2013 et 2014).

Au total, la dette anticipée du Groupe est quasiment intégralement couverte pour 2014, 2015 et 2016, et significativement couverte en 2017.

Projection des encours moyens de couverture et de dette à taux fixe par an jusqu'en 2018 (en M€)



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.

Un seul instrument de couverture est qualifié de *cash-flow hedge* au sens des normes IFRS; celui-ci est lié au prêt de Täby Centrum, levé en DKK et swappé en SEK.

4.3.1.2. Mesure du risque de taux

Au 31 décembre 2013, la dette financière nette s'élève à 12 250 millions d'euros, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (104 millions d'euros).

La dette financière nette au 31 décembre 2013 est couverte à hauteur de 93 % 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 en 2014, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor

ou Pribor) de 50 points de base⁽⁷⁹⁾ en 2014 aurait un impact négatif estimé de 5,5 millions d'euros sur les frais financiers et le résultat net récurrent en 2014. Une hausse supplémentaire de 50 points de base aurait un impact négatif additionnel de 5,0 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 14,8 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait du même montant le résultat net récurrent de 2014.

4.3.2. GESTION ET MESURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe exerce des activités et possède des investissements dans des pays hors de la zone Euro (par exemple en République tchèque, en Pologne et en Suède). Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles

aux fluctuations des taux de change contre l'Euro. Dès que possible, le Groupe cherche à régler ses dépenses en devises avec des revenus issus des mêmes devises, réduisant ainsi naturellement la volatilité de ses revenus et des valorisations de ses investissements nets en devises. Les risques de conversion sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente. Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature du contrat de construction. Les autres actifs et passifs détenus en devises autres que l'euro sont gérés de manière à assurer un niveau d'exposition nette acceptable en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme lorsque nécessaire.

Mesure de l'exposition au risque de change

Principales expositions en devise⁽⁸⁰⁾

(M€) Devises	Actif	Passif	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
CHF	0	(109)	(109)	109	0
CZK	0	(138)	(138)	0	(138)
DKK	386	(237)	150	135	285
HKD	0	(165)	(165)	165	0
HUF	6	0	6	0	6
PLN	140	0	140	0	140
SEK	2 375	(730)	1 645	(138)	1 507
TOTAL	2 907	(1 380)	1 527	271	1 799

L'exposition principale est en couronne suédoise :

- une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR aurait un impact négatif de 137 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe;
- la sensibilité du résultat net récurrent 2014⁽⁸¹⁾ à une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR est limitée à 5,7 millions d'euros;
- la ligne de crédit de 1 750 MSEK signée en avril 2012 est tirée au 31 décembre 2013.

Structure financière

Au 31 décembre 2013, la valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits inclus, s'élève à 32 134 millions d'euros.

Ratio d'endettement

Au 31 décembre 2013, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe Unibail-Rodamco ressort à 38 %, contre 37 % au 31 décembre 2012.

Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 4,0x en 2013 grâce aux loyers solides des actifs existants et des actifs livrés ainsi qu'un coût de la dette en baisse. Ce ratio est en ligne avec les niveaux élevés atteints sur les dernières années et supérieur au niveau de 3,5x pour 2012.

Ratios financiers	31/12/2013	31/12/2012
Ratio d'endettement ⁽¹⁾	38 %	37 %
Ratio de couverture des intérêts ⁽²⁾	4,0x	3,5x

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé (32 134 M€ au 31 décembre 2013 contre 29 292 M€ au 31 décembre 2012) + la valeur de la participation de 7,25 % d'Unibail-Rodamco dans Société Foncière Lyonnaise (128 M€ au 31 décembre 2013, contre 120 M€ au 31 décembre 2012) + un investissement obligatoire de 60 M€ effectué dans une société détenant un centre commercial en France.

(2) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes/Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

(79) 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 forward 1 an du 31 décembre 2013 à 0,37 %.

(80) Les actifs en SEK prennent en compte les excédents de trésorerie détenus suites aux levées de fonds réalisées en SEK en 2013 pour un montant de 3 011 MSEK et utilisés actuellement dans la centralisation du Groupe (cash-pooling).

(81) 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 8,9075.

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 2013, 98 % 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.

5. Indicateurs de performance EPRA

Les indicateurs de performance d'Unibail-Rodamco, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA⁽⁸²⁾ dans ses recommandations⁽⁸³⁾, sont résumés ci-dessous.

5.1. Résultat Net Récurrent EPRA

Le Résultat Net Récurrent EPRA est défini comme « le résultat récurrent provenant des activités opérationnelles », en ligne avec celui utilisé par le Groupe.

	2013	2012	2011
Résultat Net Récurrent (RNR) EPRA (en M€)	985,8	886,3	826,4
Résultat Net Récurrent EPRA/action (en €/action)	10,22	9,60	9,00
% de variation du RNR EPRA/action (en %)	6,5 %	6,7 %	-2,9 %

5.2. ANR EPRA et ANR EPRA triple net

Pour une description de l'ANR EPRA et de l'ANR EPRA triple net utilisés par le Groupe, se référer au chapitre « Actif Net Réévalué » de ce document.

	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
ANR EPRA (en €/action)	154,60	149,50	137,50
ANR EPRA triple net (en €/action)	146,20	138,40	130,70
% de variation sur 1 an (en %)	5,6 %	5,9 %	4,9 %

5.3. Taux de rendement EPRA

Les données ci-dessous présentent le détail des taux de rendement du Groupe par secteur, conformes à la définition de l'EPRA, et le passage aux taux de rendement communiqués par ailleurs :

	31/12/2013		31/12/2012	
	Centres commerciaux ⁽³⁾	Bureaux ⁽³⁾	Centres commerciaux ⁽³⁾	Bureaux ⁽³⁾
Taux de rendement Unibail-Rodamco	5,1 %	7,2 %	5,3 %	6,9 %
Effet des surfaces et immeubles vacants	0,0 %	-1,0 %	0,0 %	-0,8 %
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %
Effet des droits et frais estimés	-0,2 %	-0,2 %	-0,2 %	-0,2 %
Taux de rendement EPRA topped-up⁽¹⁾	5,0 %	6,0 %	5,2 %	6,0 %
Effet des aménagements de loyers	-0,2 %	-0,8 %	-0,2 %	-0,6 %
Taux de rendement EPRA cash⁽²⁾	4,8 %	5,2 %	5,0 %	5,4 %

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

(2) Loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

(3) Les actifs en développement et ceux consolidés par mise en équivalence ne sont pas pris en compte.

(82) EPRA : *European Public Real estate Association*.

(83) « Best Practice Recommendations ». Voir www.epra.com

5.4. Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est défini comme le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale (= surface louée plus surface vacante).

	31/12/2013	31/12/2012 Retraité	31/12/2011
Centres Commerciaux			
France	2,6 %	2,2 %	1,7 %
Espagne	2,2 %	2,1 %	2,2 %
Europe centrale	1,1 %	0,3 %	0,6 %
Autriche	2,1 %	2,3 %	1,1 %
Pays nordiques	3,1 %	3,1 %	2,7 %
Pays-Bas	4,1 %	2,5 %	4,1 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	2,5 %	2,1 %	1,9 %
Bureaux			
France	9,1 %	10,4 %	6,5 %
TOTAL BUREAUX	10,3 %	10,9 %	7,3 %

5.5. Ratios de coûts EPRA

	31/12/2013	31/12/2012 Retraité	31/12/2011
Inclus :			
(i-1) Frais généraux	(82,7)	(84,5)	(86,7)
(i-2) Frais de développement	(4,0)	(4,5)	(5,2)
(i-3) Charges sur immeubles	(112,7)	(100,7)	(92,9)
(ii) Charges locatives nettes/honoraires	(25,2)	(20,1)	(13,8)
(iii) Honoraires de gestion nets des marges réelles/estimées	-	-	-
(iv) Autres produits/refacturations couvrant des frais généraux	-	-	-
(v) Quote-part de frais généraux et de charges des sociétés en équivalence	(16,9)	(13,1)	-
Exclus (si inclus ci-dessus) :			
(vi) Amortissement des immeubles de placement	-	-	-
(vii) Charges du foncier	-	-	-
(viii) Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	25,9	23,7	23,1
Coûts EPRA (y compris coûts de vacance) (A)	(215,6)	(199,2)	(175,5)
(ix) Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(25,2)	(20,1)	(13,8)
Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	(190,4)	(179,1)	(161,7)
(x) Revenus locatifs moins les charges du foncier	1 409,2	1 309,9	1 284,1
(xi) Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(25,9)	(23,7)	(23,1)
(xii) Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	110,7	79,2	-
Revenus locatifs (C)	1 494,0	1 365,4	1 261,0
RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS LES COÛTS DE VACANCE) (A/C)	14,4 %	14,6 %	13,9 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	12,7 %	13,1 %	12,8 %

Ces ratios sont calculés selon la recommandation EPRA et portent sur les secteurs Centres commerciaux et Bureaux.

Développement durable

Avec un portefeuille évalué à 32,1 milliards d'euros au 31 décembre 2013 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 2013, le Groupe a engagé la mise en œuvre de sa vision à long terme et de ses nouvelles priorités en matière de développement durable, telles que réajustées à partir des conclusions de l'étude de matérialité conduite fin 2012. En particulier, tout en maintenant ses efforts en matière d'environnement, la collaboration avec les parties prenantes et le développement économique local ont pris une place plus importante dans l'exécution de la politique développement durable du Groupe, au bénéfice de la création de valeur tant pour le Groupe que pour ses parties prenantes. En parallèle, le Groupe a maintenu ses efforts en matière d'environnement, illustré par l'accroissement de la certification environnementale de l'ensemble de son portefeuille d'actifs en exploitation et en développement. En 2013, 15 centres commerciaux supplémentaires et quatre nouveaux immeubles de bureaux ont obtenu une certification BREEAM « Exploitation » avec les meilleurs scores, permettant d'atteindre 53 % (en valeur) du portefeuille de centres commerciaux du Groupe bénéficiant déjà d'une certification environnementale, pour plus de 1,6 million de m² GLA.

Pour plus d'informations sur les réalisations 2013, les indicateurs et les nouveaux objectifs à long terme, veuillez consulter les pages 105 à 108. Le taux de couverture des informations et indicateurs environnementaux publiés dans les pages suivantes représente 78 % de la valeur totale du portefeuille consolidé au 31 décembre 2013 ; et 100 % des entités salariées du Groupe pour les informations sociales (hormis Comexposium).

1. Stratégie et organisation	55	5. Entreprise citoyenne	97
1.1. Priorités	55	5.1. Entreprenariat	97
1.2. Stratégie et définition des objectifs	57	5.2. Éducation	97
1.3. Gouvernance et mise en œuvre	57	5.3. Social	97
1.4. Formation	58	6. Ressources humaines	98
1.5. Recherche et développement	59	6.1. Méthodologie du reporting	98
1.6. Participation à des organismes externes	59	6.2. Emploi et diversité	98
1.7. Prix et reconnaissance	59	6.3. Gestion de carrière	99
2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	61	6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco	100
2.1. Gouvernance d'entreprise	61	6.5. Mobilité	100
2.2. Conduite éthique	61	6.6. Bien-être au travail	101
2.3. Gestion des risques et des crises	62	6.7. Rémunération	102
3. Environnement	63	6.8. Relations sociales	103
3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	63	6.9. Organigramme	104
3.2. Certification environnementale des bâtiments	65	7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	105
3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	69	7.1. Réalisations 2013	105
3.4. Changement climatique	72	7.2. Objectifs long terme : une vision à 2020	108
3.5. Utilisation des ressources	84	8. Tables de concordance	109
3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89	8.1. Mesures de performance durable de l'EPRA	109
4. Parties prenantes	90	8.2. GRI G4	111
4.1. Contribution auprès des communautés locales	90	8.3. Grenelle 2, Article 225	122
4.2. Expérience clients	93	9. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	126
4.3. Partenariat avec les locataires	93		
4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	94		
4.5. Transparence auprès des investisseurs et actionnaires	96		

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 l'étendu du 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.

Les conclusions de cette étude ont effectivement permis de définir de nouvelles priorités présentées sur le graphique en page 56, et de nouveaux objectifs annoncés à la page 108 de ce rapport, tous deux déclinant les résultats de l'étude de matérialité approuvés par le Directoire.

GRAPHE 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 tant pour Unibail-Rodamco que pour ses parties prenantes, compte tenu des activités du Groupe.

En 2013, cette vision a permis au Groupe de réallouer ses efforts et ses ressources, de redéfinir ses objectifs à long terme (page 108) et de communiquer de manière transparente sur ces thématiques les plus stratégiques.

Le graphique matérialité présente les différentes thématiques du développement durable, selon le classement suivant :

- **verticalement : 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 présentant un faible impact sur la valeur du Groupe; à adresser au travers de plans d'action opérationnels et d'objectifs internes, et faisant l'objet d'un reporting et d'une communication aux investisseurs;
- **horizontalement : l'appréhension actuelle de ces thématiques par Unibail-Rodamco, en distinguant les domaines pour lesquels de nouvelles initiatives peuvent être menées (partie droite du graphique) et les domaines considérés comme déjà bien maîtrisés et couverts (partie gauche).**

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.

Principaux thèmes matériels impactant la création de valeur⁽¹⁾

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

8 THÈMES MATÉRIELS À FORT IMPACT IDENTIFIÉS



Le Groupe mettra à jour cette étude de matérialité d'ici fin 2016 afin de prendre en compte ses réalisations d'ici là, et les éventuelles évolutions de contexte en termes de risques et d'opportunités pour le secteur immobilier ou pour l'entreprise.

1.2. Stratégie et définition des objectifs

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. Cette nouvelle stratégie est désormais structurée autour des conclusions de l'étude de matérialité et vise à stimuler les bénéfices pour le Groupe dans quatre domaines stratégiques :

- Développement économique local et bien-être des communautés** : contribuer à la prospérité économique locale;
- Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité** : l'innovation et le respect de l'environnement au service de la résilience des bâtiments;
- Locataires et visiteurs** : créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions;
- 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 108.

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. Gouvernance et mise en œuvre

Unibail-Rodamco pilote ses objectifs et sa politique en matière de développement durable à travers différents systèmes de management assurant une couverture de toutes les activités du Groupe et une mise sous tension de tous les niveaux de l'entreprise. 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.

Comment le Groupe pilote sa politique de développement durable ?

Corporate	Parties prenantes Engagées
Comité développement durable AAA 6 membres T C 3 fois par an	Conseil de surveillance Investisseurs
Développement Sustainable Design Attitude 100% des projets de développement breem	Constructeurs Locataires Autorités locales
Opérations Sustainable Management Attitude 100% des actifs sous gestion breem in-use	Visiteurs Prestataires Locataires Communautés locales

PILOTAGE STRATÉGIQUE

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 Armelle Carminati-Rabasse, membre du Directoire en charge, au sein d'Unibail-Rodamco, des ressources humaines et du développement durable. Quatre membres de ce comité sont directement rattachés au Président du Directoire.

Les membres du comité développement durable de l'entreprise sont :

- **Armelle Carminati-Rabasse**⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directrice Générale Fonctions Centrales, responsable du développement durable et des ressources humaines pour l'ensemble du Groupe;
- **Jean-Marie Tritant**⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Opérations;
- **Olivier Bossard**⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Développement;
- **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) Nommés nouveaux membres du Directoire en 2013.

ENGAGEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

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.

INTÉGRATION PAR ACTIF

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.

CONTRIBUTION ACTIVE DE L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

Dans le domaine social et environnemental, des initiatives et des objectifs pertinents, cohérents et complémentaires sont sélectionnés et mis en œuvre en étroite collaboration avec chacun des différents départements représentés au sein du Groupe : investissement, développement, finances, opérations, gestion technique, marketing, commercialisation, juridique et ressources humaines.

LEADERSHIP DU « RÉSEAU DÉVELOPPEMENT DURABLE »

Une équipe Développement Durable dédiée au niveau Groupe, composée de trois membres, joue un rôle déterminant dans le suivi et l'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en matière de développement durable. Cette équipe développe des outils et méthodes, mobilise et forme les équipes en région, recense et partage les bonnes pratiques, et mesure la performance environnementale, afin de rendre compte chaque trimestre des résultats et des progrès réalisés. Elle anime un réseau de contacts développement durable en région, est en charge de promouvoir les pratiques environnementales et accompagne les autres départements dans la réalisation de leurs objectifs en matière de développement durable.

Ce réseau est animé par François Cantin, Directeur de l'Ingénierie Immobilière et du Développement Durable du Groupe (PMPS). Des séminaires réunissant deux fois par an tous les contacts développement durable en région, constituent une excellente occasion de partager les meilleures initiatives et de suivre les progrès accomplis au sein du Groupe.

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.

Le Groupe a la conviction profonde que la démarche de développement durable doit être totalement intégrée aux processus clés de l'entreprise, et non gérées à côté de ses activités, au risque de n'être pas pérenne en cas de forte déconnexion avec les enjeux stratégiques et les préoccupations quotidiennes des acteurs de l'entreprise. Ainsi, les questions de développement durable sont couvertes par un ensemble de processus internes, d'objectifs et d'indicateurs clés de performance, totalement intégrés aux modes de gestion existants. Leur mise en œuvre est vérifiée au travers d'audits et de certifications externes.

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.

Pour plus d'informations sur les deux systèmes de management environnemental internes mis en place pour le portefeuille d'actifs sous gestion d'une part (« **Sustainable Management Attitude** »), et les projets de développement d'autre part (« **Sustainable Design Attitude** »), se reporter aux pages 63-65.

1.4. 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 6, Ressources humaines.

Cette année, l'équipe développement durable Groupe a délivré son programme de sensibilisation au développement durable auprès des nouvelles recrues dans toutes les régions.

Un programme spécial de formation en ligne a également été créé afin de systématiser la sensibilisation au développement durable dans l'entreprise. Il sera déployé dans toutes les régions du Groupe. 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.

1.5. Recherche et développement

Fin 2012, le Groupe a créé l'entité UR Lab afin de renforcer sa stratégie de différenciation pour ses centres commerciaux à travers leur capacité à offrir une expérience unique à leurs clients, sans comparaison possible avec les autres formats de consommation, dont internet. La mission de UR Lab est d'inventer la vision innovante qui permettra aux actifs du Groupe de renforcer leur position de pionnier en matière de service client et de différenciation, et de contribuer au déploiement de ces innovations en standardisant les processus de conception et en procédant à des expérimentations pilotes sur des projets en cours.

2013 a été l'année de la structuration de cette nouvelle entité de Recherche & Développement. Toutes les compétences créatives et expertises impliquées auparavant dans l'innovation au sein du Groupe ont été regroupées sur un lieu unique au sein de UR Lab afin d'explorer tous les champs d'innovation possible : le design et les matériaux, le marketing digital, les nouvelles offres clients.

En 2013, de nombreux concepts ont été soit développés, comme le *Digital Dream* aux Quatre Temps, soit améliorés, telle que la *Dining Experience* à Aéroville.

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.

1.6. 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.

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 2013 sont conformes aux nouvelles recommandations en matière de bonnes pratiques, adoptées par l'EPRA fin 2011 (voir pages 109-110). Le Groupe participe également au comité des affaires européennes (EPAC) et copréside la commission développement durable du Conseil international des centres commerciaux (ICSC); en France, il préside la commission développement durable du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) et participe à la commission développement durable de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF).

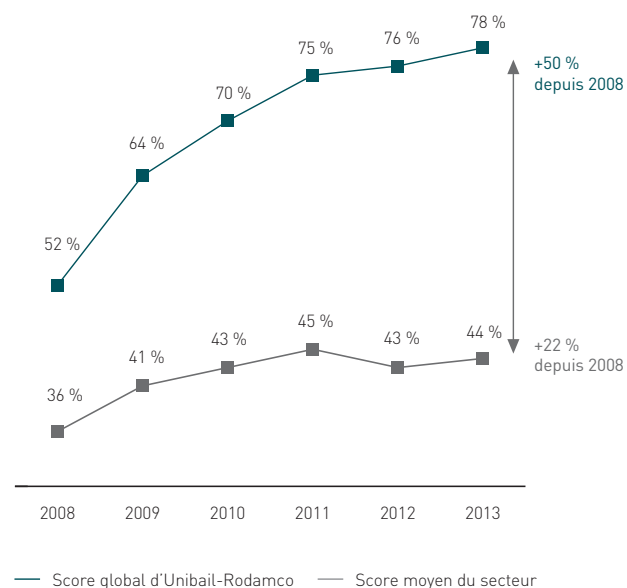
En France, Unibail-Rodamco a participé activement au processus de consultation « plan bâtiment Grenelle » du gouvernement visant à définir la réglementation portant engagement national pour l'environnement. En octobre 2013 le Groupe a signé la charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires en présence de Philippe Martin, ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et Cécile Duflo, ministre de l'Égalité des Territoires et du Logement et Philippe Pelletier, Président du Plan bâtiment. En juillet 2013 sous l'égide de la commission développement durable du Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC), le Groupe a participé à la rédaction du premier guide sectoriel RSE visant à se conformer aux exigences de reporting extra-financier fixées par l'article 225 de la loi Grenelle 2.

1.7. Prix et reconnaissance

En 2013, Unibail-Rodamco a été confirmé dans plusieurs indices ISR (investissement socialement responsable) prestigieux progressant dans la plupart des indices :

- **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 78 % en 2013, accroissant son écart par rapport à la moyenne du secteur immobilier. Ce score bien supérieur à la moyenne du secteur (44 %) place le Groupe dans les 4 % du peloton de tête des sociétés immobilières ;

Évolution du score DJSI 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 2013, Unibail-Rodamco a obtenu un score absolu de 3,6/5 et un score relatif de 85/100 ;
- **Indices Euronext Vigéo** : la gamme d'indices de Vigéo rassemble les entreprises cotées en Bourse qui recueillent les meilleures opinions de l'agence sur leur performance en responsabilité sociale. En 2013, le Groupe a obtenu un score de 58/100 et a intégré les indices Euronext Vigéo World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20 ;
- **Indices Ethibel Excellence (depuis 2011) et Pioneer (depuis 2013)** : inclut les entreprises qui démontrent une performance en termes de développement durable et de responsabilité sociétale supérieure à la moyenne dans leur secteur. Unibail-Rodamco figure dans le registre « Ethibel Excellence » Investment Register depuis 2011 et a été intégré au registre « Ethibel Pioneer » en 2013 ;
- **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 est inclus dans tous indices STOXX ESG Leaders ainsi que dans les trois indices spécifiques STOXX Global ESG Social Leaders, Governance Leaders and Leaders. En 2013, Unibail-Rodamco a obtenu le meilleur score du secteur dans la section environnement avec un score de 99/100 ;
- **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). En 2013 Unibail-Rodamco a été confirmé 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 2013 ;
- **GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)**, en 2013 Unibail-Rodamco a reçu la distinction GRESB « Sector Leader » se plaçant 1^{er} dans la catégorie retail (Europe), et « Green Star » pour la troisième année consécutive se hissant au 7^e rang mondial parmi les 543 entreprises de l'indice. En 2013 le Groupe est devenu « GRESB Member » ;
- **World's Most Ethical Companies (les sociétés les plus éthiques du monde) d'Ethisphere Institute**. Unibail-Rodamco a été confirmé en mars 2013 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 2013, le Groupe s'est classé en seconde position parmi 148 entreprises immobilières avec une note C+ (statuts « prime ») ;
- **Sustainalytics** est un leader mondial de la recherche et de l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) liées à l'Investissement Socialement Responsable (ISR). En 2013, le Groupe a été nommé « Sector Leader » au sein du secteur avec la note A et un score de 82,2 ;
- **Baromètre Novethic**. Le Groupe s'est classé en première position dans l'évaluation 2013 de la performance environnementale des actifs immobiliers possédés et gérés par les sociétés immobilières françaises ;
- **Universum**. Unibail-Rodamco obtient la seconde place sur 130 entreprises en France en 2013 pour le critère « haut niveau de responsabilités » offert aux jeunes diplômés des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs recrutés.

Des actifs du Groupe ont également reçu des récompenses pour leurs réalisations au niveau local, démontrant le rôle clé joué dans leur environnement local :

- lors de « **l'international Retail Week Interiors Awards 2013** », le centre commercial Centrum Černý Most (CCM) situé à Prague a reçu le prix du « meilleur concept lumière de l'année ». Ce prix célèbre le meilleur concept lumière en commerce. Le nouveau centre commercial Centrum Černý Most qui a mené une extension et rénovation globale inauguré en 2013 se positionne comme une référence architecturale majeure en Europe de l'est ;
- l'engagement du Groupe autour des enjeux de développement durable a été reconnu lors du **salon Expo Real à Munich**, célébrant les performances atteintes pour les projets de développement et actifs existants (centres commerciaux) du Groupe. So Ouest est devenu le premier centre commercial certifié BREEAM « Excellent » en Europe et Cité Europe le premier centre commercial en Europe certifié « Outstanding » sous le référentiel « BREEAM In-Use » international ;

- lors de la **8^e édition des trophées des SIIC** organisée par la Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF), Unibail-Rodamco a été primé et obtenu le trophée RSE 2013, ce prix célèbre la pertinence de la politique du

Groupe et la performance réalisée dans les domaines de la gouvernance, l'environnement et la responsabilité sociétale ainsi que l'intégration de ces enjeux RSE dans tous les métiers du Groupe.

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 gouvernance d'entreprise AFEP-MEDEF.

Veillez consulter la section « Renseignements juridiques » (pages 225-285) pour des informations détaillées sur :

- la composition et l'indépendance du Conseil de Surveillance et de ses comités;
- la composition du Directoire;
- les qualifications et l'expérience professionnelle des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance;
- la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance;
- la rémunération et les commissions versées aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance en 2013.

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 sont plus contraignantes et développées. L'analyse réalisée sur la base de l'indice de perception de la corruption 2013, montre que seulement 3 actifs sous gestion du portefeuille total sont localisés dans des pays où l'indice de perception est inférieur à 50/100.

2.3. Gestion des risques et des crises

Le Rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 287) 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 72-73 pour davantage d'informations sur les risques liés au changement climatique et les pages 89-90 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 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.

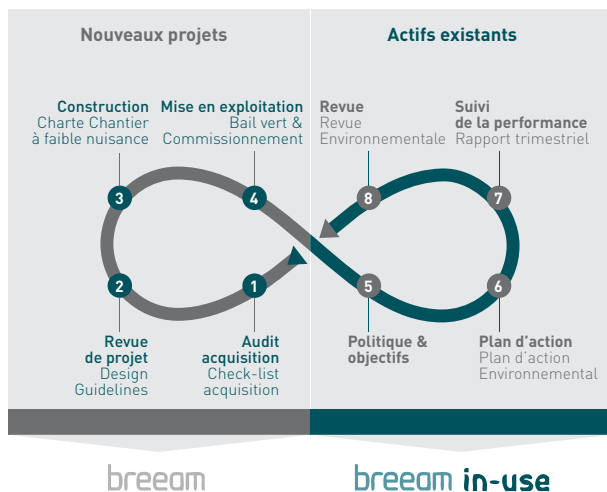
3. Environnement

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 m² 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 à faible nuisance du Groupe est appliquée à tous les nouveaux projets de construction, de rénovation et d'extension. Elle définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites tout en réduisant les 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.

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 CO₂, l'eau, les déchets, le transport et les parties prenantes est déployé et vérifié pour chaque site géré.
- Rapport trimestriel et rapport annuel : la performance est mesurée et analysée trimestriellement au niveau des sites, des régions et du Groupe. En cas d'écart, un plan d'action correctif est mis en œuvre.
- Revue : l'équipe Groupe en charge du développement durable évalue au moins une fois par an la performance de chaque actif géré, en contrôlant l'état d'avancement, et prépare le plan d'action environnemental de l'année suivante.

Le système SMA permet de garantir que les actifs existants du Groupe obtiendront le niveau le plus élevé de la certification en exploitation BREEAM In-Use. Ce référentiel a été choisi en 2011 pour les centres commerciaux afin de promouvoir la qualité de la politique du Groupe et les performances environnementales liées à la bonne gestion des actifs gérés auprès des visiteurs, des locataires et des communautés locales. Le SMA est pleinement intégré dans les processus métiers des équipes telles que les Opérations, la Commercialisation, le Marketing, le PMPS (exploitation technique et développement durable) et les équipes de gestion sur site.

La mise en œuvre effective de ce SME interne a été vérifiée par des organismes indépendants dans chacun des pays où le Groupe est présent.

Ces deux SME complémentaires permettent au Groupe de :

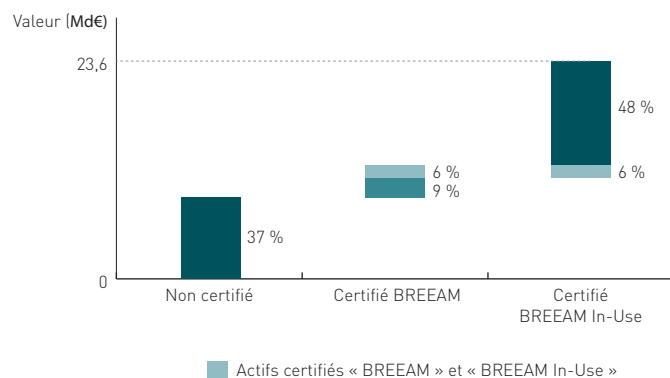
- proposer des projets flexibles et respectueux de leur environnement, accédant aux meilleurs niveaux de certification BREEAM;
- obtenir les autorisations administratives pour développer les projets du Groupe (nouvelles constructions et agrandissements);
- garantir une exploitation efficiente des actifs 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

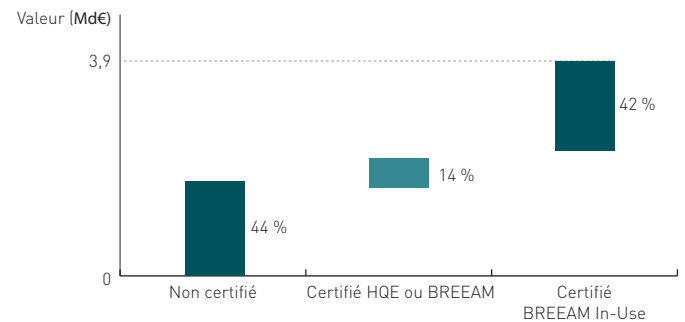
Unibail-Rodamco a recours aux certifications externes pour valider les performances environnementales de ses actifs. Le Groupe met en place une politique volontariste de certification de ses bâtiments pour les nouveaux projets et les actifs en exploitation reposant sur ses deux systèmes de management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

Certification environnementale

Taux de certification (%) du portefeuille Centres commerciaux en valeur ⁽¹⁾



Taux de certification (%) du portefeuille Bureaux en valeur ⁽¹⁾



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 m². BREEAM est le référentiel de certification environnementale des bâtiments le plus utilisé en Europe.

Unibail-Rodamco vise *a 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 :

- extension de Donauzentrum, à Vienne : 1^{er} centre commercial certifié en Autriche (« Very Good », mai 2010);
- Lyon Confluence, à Lyon : 1^{er} centre commercial certifié « Very Good » en France (octobre 2010);
- SO Ouest, à Levallois-Perret, France : 1^{er} centre commercial certifié « Excellent » en Europe (novembre 2010);
- Tour Majunga, à La Défense, France : 1^{er} 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 2013, le Groupe a confirmé sa position de leader en matière de certification environnementale en obtenant sa seconde certification BREEAM niveau «Excellent » pour le centre commercial Aéroville en France et le certificat final pour le centre commercial So Ouest confirmant ainsi le niveau « Excellent » obtenu en phase conception.

De plus, d'autres certifications environnementales sont utilisées lorsque pertinentes pour les marchés immobiliers de la location ou de l'investissement, comme par exemple la certification HQE (Haute Qualité Environnementale) en France sur le portefeuille de Bureaux.

(1) en valeur brute au 31 décembre 2013 (hors actifs mis en équivalence).

KPI : Certification environnementale des projets de développement

BREEAM – Centres Commerciaux

En 2013, 100 % des projets livrés étaient inscrits dans un process de certification BREEAM.

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface GLA consolidée (m ²) 2013	
				Obtention certification	Ouverture	Niveau	Score total (en %)		
Docks 76	Rouen	France	Nouveau projet	2009	2009	Good	47,3 %	37 600	
Donauzentrum	Vienne	Autriche	Extension	2010	2010	Very Good	63,2 %	123 400	
Confluence	Lyon	France	Nouveau projet	2010	2012	Very Good	59,9 %	53 500	
So Ouest	Levallois	France	Nouveau projet	2010	2012	Excellent	73,1 %	/	
El Faro	Badajoz	Espagne	Nouveau projet	2012	2012	Very Good	57,4 %	43 300	
Centrum Cerny Most	Prague	Europe centrale	Extension	2012	2013	Very Good	58,3 %	94 600	
Taby Centrum	Stockholm	Pays Nordiques	Extension	2013	2013	Very Good	55,5 %	66 100	
So Ouest	Levallois	France	Nouveau projet	2013	2012	Excellent	78,4 % ⁽¹⁾	48 500	
Aéroville	Tremblay	France	Nouveau projet	2013	2013	Excellent	72,9 %	83 300	
Toison d'Or	Dijon	France	Extension	En 2014	2013	Very Good	/	/	
Alma	Rennes	France	Extension	En 2014	2013	Very Good	/	/	
Score moyen du Groupe								Total m²	
Very Good								61,6 %	550 300

(1) Certificat final obtenu pour So Ouest en août 2013.

BREEAM – Bureaux

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
				Obtention certification	Ouverture	Niveau	Score total (en %)	
Issy Guynemer (Nouvel Air)	Paris	France	Rénovation	2012	2012	Excellent	70,6 %	47 100
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau projet	2011	2014	Excellent	77,4 %	65 848

HQE – Bureaux

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
				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	33 300
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau Projet	2011	2014	Passport Excellent	HPE	65 848
Courcellor 1 (So Ouest Plaza)	Région parisienne	France	Rénovation	2012	2015	HQE	BBC	40 700

3.2.2. ACTIFS EXISTANTS

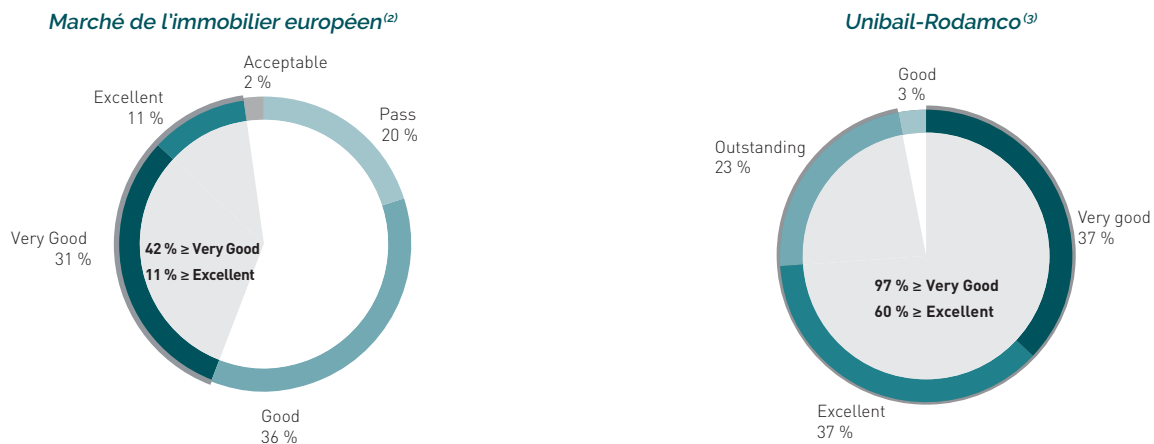
Unibail-Rodamco vise à obtenir la certification BREEAM-In-Use pour au moins 80 % de ses centres commerciaux (actifs gérés, en m²) d'ici 2016, avec une note minimum « Very Good » pour la partie Management du référentiel.

Avec 15 nouveaux centres commerciaux certifiés en Europe en 2013, le Groupe se rapproche de son objectif. Au 31 décembre 2013, 49 % (m² GLA selon périmètre de consolidation) et 53 % (en valeur) des centres commerciaux existants gérés étaient certifiés BREEAM In-Use.

Au total 19 actifs ont été certifiés en 2013 et huit de ces actifs ont obtenu le plus haut niveau de certification « Outstanding » pour la partie « Gestion du bâtiment ». À fin 2013 le Groupe compte 35 actifs certifiés (30 Centres Commerciaux et 5 Bureaux) pour plus de 1,6 million de m² certifiés BREEAM In-Use.

Au total, 97 % des certificats BREEAM In-Use obtenus pour les actifs du Groupe affichent au moins la note « Very Good » pour la partie « Gestion du bâtiment » du référentiel, contre une moyenne de seulement 42 % sur le marché de l'immobilier commercial européen (source : *BREEAM In-Use Fact Sheet*, mai 2013), ce qui confirme les performances exceptionnelles des actifs du Groupe malgré la diversité du portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

Répartition des certifications BREEAM In-Use par score⁽¹⁾



(1) BREEAM In-Use « Gestion du bâtiment » (part. 2).
 (2) Source : *BREEAM In-Use Fact Sheet* - mai 2013.
 (3) 35 actifs existants certifiés au 31 décembre 2013.

MPI : Certification environnementale des actifs existants

BREEAM In-Use-Centres Commerciaux (par région)

Région	Portefeuille géré	m² GLA total selon périmètre de consolidation en 2013	Nombre d'actifs certifiés	Taux de couverture			Nom des actifs
				en % d'actifs	en % de surface	en % de valeur	
Autriche	3	308 900	1	33 %	40 %	40 %	Donauzentrum ⁽³⁾ ,
Europe centrale	5	339 200	3	60 %	59 %	77 %	Arkadia ⁽³⁾ , Galeria Mokotov ⁽³⁾ , Chodov ⁽³⁾
France	33	1 409 700	15	45 %	52 %	54 %	Carré Sénart ⁽³⁾ , Docks 76 ⁽³⁾ , Part-Dieu ⁽³⁾ , Rivétoile ⁽³⁾ , 4 Temps ⁽³⁾ , Vélizy 2 ⁽³⁾ , Cnit ⁽³⁾ , Bay 2, Cité Europe, Toison d'Or, Bab 2, Docks Vauban, Confluence, Carrousel, Boutiques du Palais
Espagne	16	622 400	7	44 %	57 %	65 %	Parquesur ⁽³⁾ , La Maquinista ⁽³⁾ , Splau ⁽³⁾ , Bonnaire, Bahia Sur, Vallsur, Los Arcos
Pays-Bas	5	291 900	1	20 %	18 %	34 %	Amstelveen
Pays nordiques	8	349 300	3	38 %	46 %	42 %	Fisketorvet, Sokna, Nacka Forum ⁽³⁾
TOTAL DU GROUPE	70	3 320 400	30⁽¹⁾	43 %	49 %	53 %⁽²⁾	

(1) En nombre d'actifs (inclus actifs mis en équivalence).
 (2) En valeur brute au 31 décembre 2013 (hors actifs mis en équivalence).
 (3) 15 actifs certifiés en 2011 et 2012, dont les certificats ont été renouvelés par le BRE en 2013.

Avec les meilleurs niveaux de certification du marché obtenus en 2013 en France, Espagne, Suède et Pays-Bas selon le référentiel BREEAM In-Use international, incluant le record mondial pour le centre commercial rénové Toison d'Or (Dijon-France), le Groupe a démontré que sa politique de gestion immobilière intégrait de manière rigoureuse et efficace toutes les préoccupations environnementales.

BREEAM In-Use - Centre Commerciaux (total Groupe)

	2011	2012	2013	Cumul fin 2013
Nombre d'actifs certifiés	3	12	15	30
Surface certifiée (m² GLA)	188 000	888 000	545 000	1 621 600
Score moyen partie « intrinsèque »	51,7 % - Good	60,5 % - Very Good	67,9 % - Very Good	63,3 % - Very Good
Score moyen partie « Gestion du Bâtiment »	54,4 % - Good	61,1 % - Very Good	78,7 % - Excellent	69,9 % - Very Good

BREEAM In-Use - Bureaux

Le siège social d'Unibail-Rodamco (Immeuble Adenauer) situé à Paris est le premier immeuble de bureau en Europe continentale ayant obtenu la note « Excellent » pour les parties « intrinsèque » et « gestion du bâtiment », selon le référentiel pilote BREEAM In-Use en 2012. Le Groupe ambitionne d'obtenir la certification BREEAM et ou HQE pour au moins 80 % du portefeuille bureau détenu et géré (en m²) d'ici 2016. Avec 4 nouveaux bâtiments de bureaux certifiés en France en 2013 le Groupe se rapproche de son objectif. Au 31 décembre 2013, 45 % (m² GLA selon périmètre de consolidation) et 56 % (en valeur) du portefeuille de bureaux étaient certifiés BREEAM In-Use, HQE ou BREEAM.

	2012	2013	Cumul fin 2013
Nombre d'actifs certifiés	1 (7 Adenauer)	4	5
Surface selon périmètre de consolidation (m²)	12,100	164 200	176 300
Score moyen partie « intrinsèque »	71 % - Excellent	66,6 % - Very Good	67,6 % - Very Good
Score moyen partie « Gestion du Bâtiment »	79 % - Excellent	78,6 % - Excellent	78,6 % - 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 d'en informer ses parties prenantes.

Le Groupe perfectionne continuellement ses outils et processus de reporting environnemental afin d'améliorer la qualité et l'exactitude de ses données consolidées. Il est ainsi à même de gérer plus efficacement la collecte des données, de suivre et d'analyser régulièrement les performances à tous les échelons (site, région et Groupe), de comparer les résultats aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires.

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 2013 est conforme aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting formulées par l'EPRA (*EPRA Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*). Unibail-Rodamco a remporté le trophée EPRA Gold Award en obtenant le meilleur score en 2013 pour sa conformité aux bonnes pratiques de reporting de l'EPRA.

Afin d'intégrer au plus tôt le nouveau référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*) profondément restructuré et publié en mai 2013, ce présent rapport 2013 marque la transition entre le niveau d'application B+ du référentiel GRI3.1 et son supplément sectoriel immobilier CRESS – Construction and Real Estate Sector Supplément – (publié en 2011) et le nouveau référentiel G4 avec une approche dites par « critères essentiels » (*core approach*).

Les tables de concordance avec les indicateurs EPRA et GRI sont publiées aux pages 109-121 du présent rapport.

Depuis 2012, le Groupe a ajouté des informations et des KPI complémentaires pour répondre aux dispositions de la loi Grenelle 2, Article 225 portant sur l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (42 items). Une table de concordance avec l'Article 225 est disponible pages 122-125.

En 2013, Unibail-Rodamco adopte le guide sectoriel de reporting RSE (Article 225, Grenelle 2) publié par le CNCC, Centre National des Centres Commerciaux, en juin 2013. Ce guide a été élaboré sous la supervision du cabinet d'audit EY.

3.3.2. MODES DE MESURE

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue (consommation d'énergie et d'eau, émissions de CO₂, 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 CO₂, eau/m²), Unibail-Rodamco promeut des indicateurs reflétant l'intensité d'usage liée à l'activité spécifique du bâtiment.

Ainsi, pour les **indicateurs d'intensité standard**, les dénominateurs sont relatifs à la surface (m²) et définis comme suit :

- pour les Centres Commerciaux, la surface de l'ensemble des parties communes accessibles au public, et la surface GLA desservie par les fluides communs (énergie, eau);
- pour les Bureaux, la surface totale occupée.

Dans le cas des **indicateurs d'intensité d'usage**, les dénominateurs sont adaptés à chaque activité :

- pour les Centres Commerciaux, le nombre annuel de visiteurs est mesuré par un système de comptage des flux (énergie, émissions de CO₂, eau/visite);
- pour les immeubles de Bureaux, le nombre d'occupants pendant la période est calculé comme la multiplication du taux d'occupation [somme des lots occupés sur une période donnée, rapportée à la somme totale des lots qui constituent l'actif immobilier] par l'effectif maximum admissible (nombre d'occupants admissibles simultanément sur l'actif au regard de la réglementation française en vigueur) (énergie, émissions de CO₂, eau/occupant);
- pour les centres de Congrès & Expositions, le cumul annuel des mètres carrés occupés lorsque les espaces sont ouverts au public, soit par Jours d'Ouverture au Public, JOP (énergie, émissions de CO₂/m² JOP).

3.3.3. PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Les indicateurs environnementaux couvrent les Centres Commerciaux, centres de Congrès & Expositions et les immeubles de Bureaux, gérés par Unibail-Rodamco représentant 78 % de la valeur du portefeuille total consolidé au 31 décembre 2013. 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 2013, Unibail-Rodamco reporte la consommation énergétique de 100 % des actifs qu'il gère (toutes activités confondues), la consommation en eau de 100 % des Centres Commerciaux, 85 % des Bureaux, et 78 % des Congrès & Expositions, et le gisement des déchets de 93 % 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 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 de mandats de gestion, d'acquisitions ou de cessions d'actifs, de développements de nouveaux actifs, de rénovations ou d'extensions majeures.

Les règles suivantes s'appliquent afin de tenir compte de ces situations :

- pour les mandats de gestion d'immeubles se terminant et pour les cessions survenant au cours de l'exercice glissant (N), toutes les données relatives à l'exercice glissant (N) sont exclues;

- pour les mandats de gestion d'immeubles débutant et pour les acquisitions au cours de l'exercice glissant (N), l'actif est inclus dans le périmètre total de l'exercice (N), ainsi que dans le périmètre constant de l'exercice (N +1) si et seulement si toutes les données relatives à l'intégralité de l'exercice glissant (N) sont disponibles;
- les projets immobiliers en cours ne sont pas inclus dans le périmètre total du reporting tant que l'immeuble n'est pas mis en exploitation, cela prenant effet à partir de l'exercice complet glissant suivant; l'actif est intégré au périmètre constant à partir du second exercice complet glissant suivant;
- les actifs rénovés au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre de reporting pour l'exercice (N);
- les actifs dont les surfaces communes évoluent de plus de 20 % au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre total, mais sont exclus du périmètre constant au terme des travaux (ouverture de l'agrandissement) jusqu'à l'exercice complet suivant (N +2). Lorsqu'il est possible d'isoler les données relatives à un agrandissement, l'actif reste intégré au périmètre constant.

L'évaluation de l'évolution des performances du portefeuille inclut les actifs en cours de rénovation et travaux d'extension, qui sont des situations représentatives de l'activité du Groupe. L'actif agrandi n'est exclu qu'à l'ouverture de l'extension (fin des travaux, nouveaux revenus locatifs) et pendant un exercice glissant complet afin de gérer le changement de périmètre reporté.

Actifs inclus dans le périmètre de reporting 2013 pour les indicateurs environnementaux

Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surface de reporting des indicateurs d'intensité standard ⁽¹⁾	Dénominateurs des indicateurs d'intensité d'usage ⁽³⁾
Autriche	3	Aupark, Donauzentrum, Shopping City Süd	402 055 m ²	44,3 millions de visites
Europe centrale	5	Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Galeria Mokotów, Arkadia, Wilenska	390 493 m ²	75,3 millions de visites
France	33	BAB 2, Bay 1 *, 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, Lyon Confluence *, 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	1 214 406 m ²	325,4 millions de visites
Pays-Bas	5	Vier Meren, Leidsenhage, Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	110 403 m ²	43,5 millions de visites
Pays nordiques	8	Arninge Centrum, Eurostop Arlandastad, Eurostop Örebro, Fisketorvet, Nacka Forum, Nova Lund, Solna Centrum, Täby Centrum	349 083 m ²	42,6 millions de visites
Espagne	16	Albacenter, Los Arcos, El Faro *, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, Glóries, Habaneras, La Maquinista, Parquesur, Sevilla Factory, Splau, La Vaguada, Vallsur	519 107 m ²	133,3 millions de visites
Bureaux	13	40 ter Suffren, 7 Adenauer, 2-8 Ancelle, 70-80 Wilson, Capital 8 Espace 21, Issy Guynemer, Tour Ariane, Tour Oxygène, Sextant	262 800 m ²⁽²⁾	15 555 occupants
Congrès & Expositions	9	Cnit, Espace Champerret, Espace Grande Arche, Carrousel du Louvre, Palais des Congrès de Paris Palais des Congrès d'Issy, Paris Nord Villepinte, Paris Nord Le Bourget, Porte de Versailles	625 200 m ²⁽²⁾	34,8 millions de m ² occupés par jour d'ouverture au public (m ² JOP)

* Ajouté au périmètre en 2013.

(1) Voir la définition des surfaces de reporting pour les Centres Commerciaux dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité standard).

(2) Surface selon périmètre de consolidation (voir Portefeuille, pages 3-13).

(3) Voir la définition des dénominateurs employés dans le calcul de l'intensité d'usage dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité d'usage).

3.3.5. SYSTÈME DE REPORTING

Chaque région est responsable de la collecte, du contrôle et de la consolidation des données sur ses sites. Au niveau du Groupe, les chiffres sont consolidés, analysés, validés et communiqués :

- sur une base **trimestrielle** pour les consommations d'énergie, les émissions de CO₂, les certifications environnementales, les taux d'occupation des Bureaux, et les m² JOP des Congrès & Expositions. Les données énergétiques sont mises à disposition au minimum tous les mois et peuvent également l'être en temps réel sur certains sites. Le suivi régulier et détaillé de la performance *via* ces indicateurs permet d'identifier et de réagir rapidement au niveau de l'actif. Cette fréquence trimestrielle permet une évaluation régulière de la performance des sites au regard des objectifs fixés. Elle encourage l'échange des bonnes pratiques entre les différents sites et permet la mise en œuvre rapide de mesures correctives;
- sur une base **annuelle** pour l'eau, les déchets, les transports, la santé et sécurité, l'évaluation des fournisseurs, les dépenses d'achat du Groupe, la dépollution des sols, et les données complémentaires nécessaires au calcul de certains indicateurs (par exemple les coefficients de conversion de CO₂; le nombre de visites dans les centres commerciaux).

Le Rapport annuel et de Développement Durable du Groupe présente tous les indicateurs ainsi que leurs variations annuelles et cumulées par segment d'activité (Centres Commerciaux, immeubles de Bureaux, et les centres de Congrès et Expositions), ainsi que par région.

Ce système a été appliqué à l'ensemble du périmètre de reporting.

3.3.6. PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

Dans le but d'intégrer le planning contraint du Rapport annuel d'activité du Groupe, Unibail-Rodamco publie les indicateurs environnementaux sur une période de 12 mois glissants (4^e trimestre de l'exercice précédent et 1^{er}, 2^e et 3^e trimestres de l'année de reporting en cours) plutôt que sur l'exercice annuel calendaire, comme cela était le cas avant 2010.

3.3.7. AMÉLIORATION CONTINUE DES DÉFINITIONS ET DE LA QUALITÉ DES DONNÉES

Unibail-Rodamco continue d'améliorer la qualité et la comparabilité de ses données environnementales, de développer des benchmarks internes, d'installer des sous-comptages pour les données actuellement estimées et d'affiner la précision des données et périmètres analysés. À ce titre, certains ajustements peuvent être apportés aux données des années précédentes.

En 2013, Unibail-Rodamco a continué de perfectionner son reporting environnemental :

- mise à jour du « Référentiel de reporting environnemental et sociétal » des Centres Commerciaux, le 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 24 « Livrets de sites » par les Directeurs Techniques et Sécurité des centres commerciaux où des travaux 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 et sociétal ». En 2013, trois centres commerciaux majeurs ont fait l'objet d'un audit interne (El Faro en Espagne, Parly 2 en France, et Shopping City Sud en Autriche);
- étendue du reporting des consommations d'eau pour intégrer le segment Congrès & Expositions;
- prise en compte des émissions carbone du Groupe élargie en complétant le scope 1 avec le calcul des émissions CO₂ liées aux fuites de fluides réfrigérants en 2013;
- préparation de l'entrée des centres commerciaux managés de mfi au reporting consolidé 2014 : les Livrets de sites de cinq actifs et leurs données ont été préparés pour intégrer le *quarterly report* dès 2014;
- amélioration de la transparence et de la présentation des KPI :
 - dans le présent rapport les indicateurs sont classés selon deux niveaux : les **indicateurs de performance matériels (MPI)**, et les **indicateurs clés de performance pertinents (KPI)**,
 - pour les principaux MPI, un taux de couverture est donné en valeur du portefeuille Groupe (division des valeurs GMV des actifs reportés par la valeur GMV totale du Groupe),
 - suivant la refonte des objectifs Groupe à partir de 2012 comme année de référence, l'évolution 2012/2006 est maintenue pour information dans les tableaux KPI, et le Groupe commence à mesurer sa progression sur ses nouveaux, objectifs entre 2012 et 2013,
 - conformément aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting de l'EPRA, Unibail-Rodamco a ajouté les valeurs absolues sur le périmètre constant pour tous les MPI.

3.3.8. AUDIT ET CERTIFICATION PAR UN TIERS INDÉPENDANT

Unibail-Rodamco a engagé la démarche de contrôle externe des données environnementales dès 2009. Le Groupe a depuis étendu le périmètre de ce contrôle externe année après année. En 2013, conformément à l'Article 225 (loi « Grenelle »), EY a procédé à la vérification approfondie des informations et de 38 indicateurs clés de performance publiés par le Groupe couvrant les 42 thèmes de l'Article (voir le rapport d'assurance, pages 126-127). Cette vérification intégrait également un audit approfondi sur site de six des principaux actifs du Groupe.

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 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 CO₂ est fondée sur des comportements responsables et des équipements économes en matière de consommation d'énergie, ainsi que sur l'utilisation de plus en plus importante des énergies à faibles émissions de carbone ou renouvelables.

Le Groupe se conforme aux exigences réglementaires de chaque région en matière de risques d'inondation, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage en cas de précipitations exceptionnellement fortes.

3.4.1. BILAN CARBONE

Unibail-Rodamco est résolument engagé dans la lutte contre le changement climatique. Pour preuve, les résultats remarquables obtenus en matière de réduction des émissions carbone : -57 % d'émissions de CO₂ 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). En 2013 et sur le même périmètre, les émissions de CO₂ sont restées quasiment stables avec -2 % de réduction par rapport à 2012.

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'empreinte carbone totale du Groupe en 2012 a été réalisée par le même prestataire et a permis de définir le périmètre pertinent et la composition du bilan carbone pour le secteur de l'immobilier commercial.

Méthodologie

Pour définir la méthodologie de calcul du bilan carbone total 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. Concernant l'énergie par exemple, les émissions liées à la consommation d'énergie des installations détenues et gérées par le Groupe font partie du scope 1 (responsabilité directe d'Unibail-Rodamco), tandis que les émissions provenant des consommations d'énergie privées des locataires sont incluses au scope 3 (hors du périmètre de responsabilité direct du Groupe). 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 en distinguant trois entités :

- les activités support du siège social du Groupe et ses employés (100 % des activités du siège);
- le portefeuille d'actifs (100 % des Centres Commerciaux et des Bureaux gérés);
- les projets de développement livrés dans l'année.

Les postes d'émissions pris en compte dans le bilan carbone du Groupe sont énumérés ci-après par entité et par scope.

Pour illustrer plus précisément les activités du Groupe, notamment dans ses interactions avec les parties prenantes, le Scope 3 est découpé en 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.

Scope 1 et 2 (Centres Commerciaux, Bureaux, siège social)

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

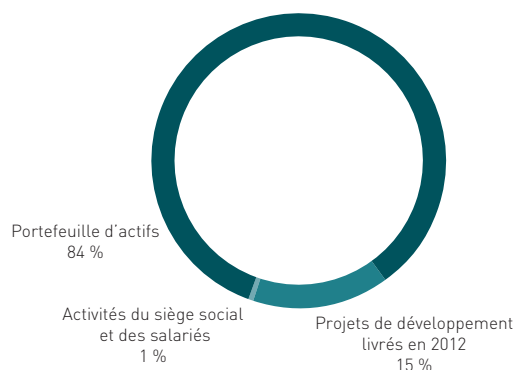
Scopes 3

Scope 3 géré Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco	Émissions liées à la production d'énergie non incluse dans les scopes 1 et 2 (extraction, production et transport du fioul, de l'électricité, de la vapeur, de la chaleur et du froid) : transport et distribution en amont de l'énergie consommée par les parties communes
	Achats de produits et services : dépenses d'exploitation quotidienne des sites, telles que le nettoyage, la maintenance, la sécurité, la gestion des déchets, la fourniture d'énergie et des fluides, les dépenses marketing (OPEX), et l'achat de fournitures de bureau (siège social)
	Immobilisations : matériel informatique sur site, véhicules de société
	Déchets : gestion et élimination des déchets
	Déplacement domicile travail des salariés Unibail-Rodamco entre leur domicile et leur lieu de travail
Scope 3 associé Responsabilités des parties prenantes	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
	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) ⁽¹⁾
	Déplacement domicile travail des salariés des preneurs entre leur domicile et leur lieu de travail, actif du Groupe ⁽¹⁾
Scope 3 étendu 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

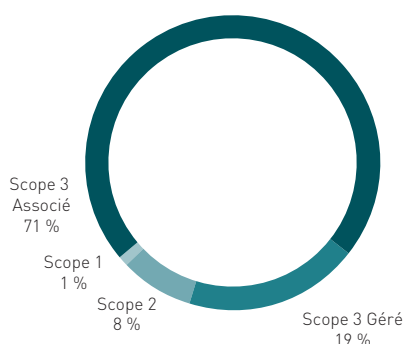
(1) Ces sources ont été mesurées sur un échantillon de 3 sites.

Résultats consolidés Groupe

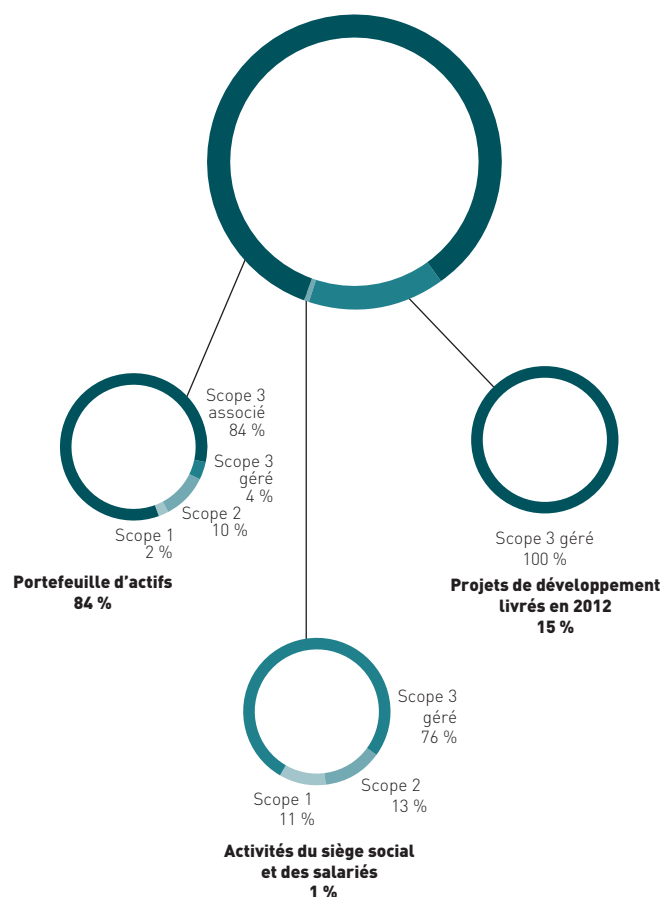
Répartition du bilan carbone du Groupe par entité



Répartition du bilan carbone du Groupe par scope



Bilan carbone Unibail-Rodamco



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 a décidé d'élargir le périmètre de calcul de ses émissions de carbone :

- à court terme : 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.

En 2013, Unibail-Rodamco a complété le suivi du scope 1 en ajoutant le calcul des émissions de CO₂ correspondant aux fuites de gaz réfrigérants (voir page 76).

De plus, le Groupe a initié la collecte de consommations électriques privatives de locataires (voir page 79).

3.4.2. ÉMISSIONS DE CO₂

Le reporting du Groupe prend en compte les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la consommation d'énergie des bâtiments gérés par le Groupe (qui assure le mandat de gestionnaire du site), converties en unité d'équivalent CO₂ (CO₂ e).

Parce que le contrôle du changement climatique ne se réduit pas aux réductions de consommation d'énergie et d'émissions de CO₂, Unibail-Rodamco a défini l'indicateur d'intensité carbone CO₂/visite. Celui-ci reflète l'activité du Groupe en fournissant une juste image de l'impact carbone global d'un bâtiment. En effet, cet indicateur matériel (MPI) trace la performance combinée des principaux composants suivants :

- l'amélioration de l'efficacité énergétique (réduction de la consommation, en kWh/m²);
- l'amélioration du mix des énergies primaires utilisées (évolution des facteurs de conversion carbone, en CO₂/kWh);
- l'accroissement de la fréquentation (intensité d'usage du bâtiment, exprimée en visite/m²).

Entre 2006 et 2012, le Groupe a atteint une réduction cumulée de -58 % pour l'indicateur d'intensité carbone à périmètre constant. Cette performance résulte :

- (i) d'un programme ambitieux d'économie d'énergie déployé sur l'ensemble des actifs du Groupe;
- (ii) de la politique d'approvisionnement en énergies à faible émission carbone;
- (iii) et de la capacité du Groupe à développer avec succès son activité (augmentation continue de la fréquentation).

Toutefois, cette réduction de l'intensité carbone a également bénéficié de facteurs conjoncturels 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.

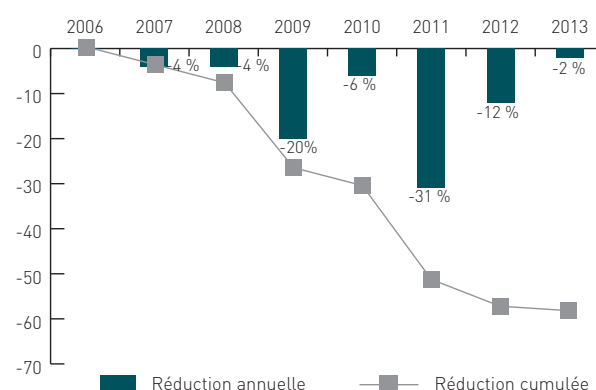
Plus que le gain rapide en émissions carbone, en signant des contrats avec certificats d'origine d'électricité « verte », l'objectif principal du Groupe est d'encourager les fournisseurs à investir dans les technologies de production d'énergies à faibles émissions de carbone et renouvelables, en accroissant la demande du marché pour ces énergies « propres ».

En 2012, ayant déjà atteint ses objectifs carbone initiaux, Unibail-Rodamco s'est fixé 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.

En 2013, les émissions CO₂ du Groupe sont restées stables par rapport à 2012 (-2 %), principalement à cause des conditions météorologiques inhabituelles et défavorables au cours de l'hiver et du printemps derniers, et d'autre part de l'évolution des facteurs d'émission carbone; ces deux facteurs combinés ont neutralisé les démarches d'optimisation énergétique en place.

Réduction du CO₂/Visite dans les Centres Commerciaux gérés (périmètre constant)



MPI : Émissions CO₂ (kgCO₂e) [G4-EN15, EN16, EN19]

Les émissions CO₂ en valeur absolue sont calculées à partir de l'indicateur « Consommation énergétique ». Les émissions CO₂ sont calculées à partir des facteurs de conversion 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 CO₂ directes (Scope 1 : gaz et carburant) et les émissions CO₂ indirectes (Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 78 %.

	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
2011 Total	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 Total	67/67	65 813 287	10 935 035	30 644 688	7 874 465	1 428 506	1 098 632	13 831 961	15/15	3 185 057	10/10	13 340 771
2013 Total	70/70	71 112 894	7 548 642	34 905 293	8 967 298	1 813 846	1 856 563	16 021 251	12/13	3 141 294	9/9	14 959 298
dont émissions directes 2013		10 612 186	4 719 216	0	3 357 653	1 698 678	0	836 639		253 535		5 855 429
dont émissions indirectes 2013		60 500 708	2 829 426	34 905 293	5 609 645	115 168	1 856 563	15 184 612		2 873 596		8 775 291
2012 Périmètre constant	62/70	56 905 090	7 670 912	26 554 619	7 736 899	1 428 506	794 575	12 719 580	11/13	2 678 781	9/9	13 098 547
2013 Périmètre constant	62/70	55 677 946	4 781 478	26 765 938	8 401 781	1 813 846		12 728 168	11/13	2 594 485	9/9	14 860 141
2013/2012 Périmètre constant	62/70	-2 %	-38 %	1 %	9 %	27 %	49 %	0 %	11/13	-3 %	9/9	14 %
2012/2006 Périmètre constant cumulé		-57 %	-27 %	-54 %	-40 %	-82 %	-79 %	-55 %		-40 %		-13 %

Pour calculer les émissions CO₂ liées aux achats d'électricité « verte », le facteur d'émission utilisé est de valeur nulle. Dans un même pays, tous les actifs utilisent la même source pour les facteurs d'émission (fournisseur ou IEA), afin d'éviter de compter deux fois les énergies renouvelables.

KPI : Émissions CO₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO₂e) [G4-EN20]

2013	Centres Commerciaux							
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes	62/70	4 713 599	756 635	277 116	3 262 891	0	97 042	319 916
Émissions liées à l'élimination des déchets	65/70	15 540 944	1 043 756	1 512 582	7 615 583	201 958	1 187 569	3 979 496

Focus sur l'achat d'« électricité verte »

kWh d'électricité « verte » 2013 pour lesquelles un facteur d'émission CO₂ nul est appliqué.

	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 d'électricité totale 2011 (kWh)	66/66	262 339 898	30 864 883	53 848 819	98 467 815	5 377 680	31 427 097	42 353 604	14/14	18 794 454	10/10	106 081 819
dont achat d'électricité « verte » 2011 (%)		18%	53%	47%	0%	100%	0%	0%		0%		0%
Consommation d'électricité totale 2012 (kWh)	67/67	269 788 480	43 677 318	51 076 857	95 167 009	5 168 509	28 696 181	46 002 606	15/15	22 228 254	10/10	95 390 385
dont achat d'électricité « verte » 2012 (%)	17/67	26%	33%	45%	0%	100%	100%	0%	0/15	0%	0/10	0%
Consommation d'électricité totale 2013 (kWh)	70/70	275 701 251	42 140 551	55 035 826	97 001 200	5 781 383	30 018 076	45 724 215	12/13	19 038 551	9/9	100 059 643
dont achat d'électricité « verte » 2013 (kWh)	17/70	74 481 306	13 912 581	24 769 267	0	5 781 383	30 018 076	0	0/13	0	0/9	0
dont achat d'électricité « verte » 2013 (%)		27%	33%	45%	0%	100%	100%	0%		0%		0%

MPI : Intensité carbone (gCO₂/visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO₂/occupant/an pour les Bureaux, gCO₂e/m²JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN18]

Numérateur : indicateur MPI Émissions CO₂ lié à l'indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 69).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 77 %.

	Centres Commerciaux (gCO ₂ e/visite)								Bureaux (gCO ₂ e/occupant)		Congrès & Expositions (gCO ₂ e/m ² JOP)	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2011 Total	65/66	103	139	430	27	36	83	127	13/14	208 970	10/10	506
2012 Total	65/67	97	202	406	23	35	27	108	12/15	201 776	10/10	422
2013 Total	65/70	105	170	463	24	42	44	120	11/13	200 303	9/9	431
2012 Périmètre constant	57/70	95	251	401	22	35	26	116	10/13	189 271	9/9	416
2013 Périmètre constant	57/70	93	164	405	24	42	38	120	10/13	183 981	9/9	431
2013/2012 Périmètre constant	57/70	-2 %	-35 %	1 %	8 %	20 %	43 %	3 %	10/13	-3 %	9/9	4 %
2012/2006 Périmètre constant cumulé		-58 %	-27 %	-58 %	-43 %	-84 %	-80 %	-53 %		-34 %		/

MPI : Intensité carbone par m² (kgCO₂e/m²/an) [G4-EN18]

Numérateur : indicateur MPI Émissions CO₂ lié à l'indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : m² (voir Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 69).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 78 %.

	Centres Commerciaux								Bureaux	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs
2011 Total	66/66	26	21	102	8	13	12	34	13/14	13
2012 Total	67/67	24	31	97	7	13	3	28	12/15	12
2013 Total	70/70	24	19	89	7	16	5	31	11/13	13
2012 Périmètre constant	62/70	24	37	97	7	13	3	29	10/13	12
2013 Périmètre constant	62/70	23	23	95	7	16	5	29	10/13	12
2013/2012 Périmètre constant	62/70	-4 %	-38 %	-2 %	7 %	27 %	41 %	1 %	10/13	-3 %
2012/2006 Périmètre constant cumulé		-57 %	-37 %	-54 %	-40 %	-82 %	-80 %	-56 %		-37 %

3.4.3. CONSOMMATION D'ÉNERGIE

En 2013, la consommation d'énergie en kWh par visite est restée stable à périmètre constant (pour le portefeuille des Centres Commerciaux gérés), après une amélioration cumulée de l'efficacité énergétique de 23 % (kWh/visite) entre 2006 et 2012. Ce résultat est principalement dû aux conditions météorologiques inhabituelles et défavorables au cours de l'hiver et du printemps derniers, qui ont neutralisé les démarches d'optimisation énergétiques en place.

Le nouvel objectif du Groupe en matière d'efficacité énergétique pour les centres commerciaux gérés est de réduire l'intensité énergétique cumulée (kWh/visite) de -25 % d'ici 2020, par rapport à 2012.

En 2013, 47 % des centres commerciaux gérés par le Groupe ont réduit leur consommation énergétique de plus de 10 % par rapport à 2010, sans dégrader le niveau de confort des visiteurs.

Afin de garantir un rendement optimal de ses investissements dédiés à l'efficacité énergétique, le Groupe a clairement fait de l'optimisation énergétique quotidienne sa priorité (voir graphique page 78).

Des mesures visant l'efficacité énergétique sont mises en œuvre dans chaque actif géré par le Groupe grâce à l'implication des équipes du Groupe sur site et des prestataires de maintenance. Parmi ces pratiques, citons : l'identification de facteurs impactant la consommation énergétique, l'optimisation systématique des heures de fonctionnement de chaque équipement technique, des plans d'action saisonniers pour adapter les températures de consigne aux conditions extérieures, un suivi quotidien de la consommation d'énergie de chaque actif, une attention toute particulière portée aux modifications de comportement (par exemple éteindre les lumières et recourir à la ventilation naturelle), et des contrôles réguliers pour garantir que les équipements techniques fonctionnent de manière satisfaisante et optimisée.

Le Groupe équipe systématiquement ses actifs de systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB), afin que les équipes sur site puissent contrôler et gérer efficacement la performance. L'efficacité énergétique est un facteur déterminant dans le choix d'équipements techniques à faible consommation, notamment pour les travaux d'entretien réguliers touchant à l'éclairage, au chauffage, à la climatisation et à la ventilation. Les améliorations majeures touchant à l'efficacité intrinsèque d'un bâtiment sont apportées lors des projets d'extension ou de rénovation, lorsque le Groupe va chercher le meilleur score de certification.

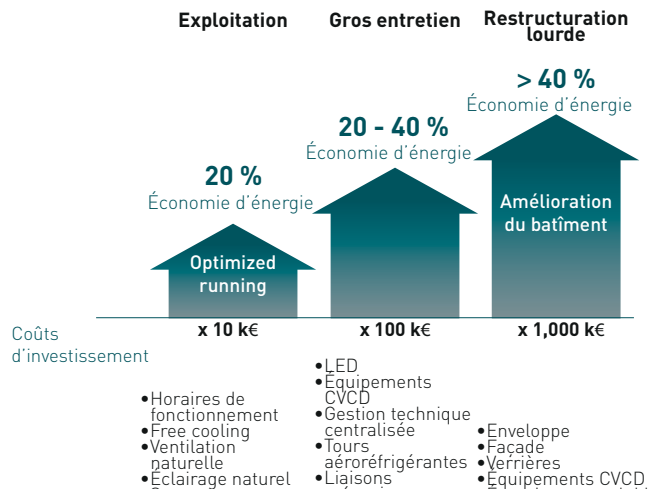
Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche d'efficacité énergétique graduelle, en assurant :

- 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 de l'énergie sont actuellement inférieurs à ceux du marché européen.

Une approche progressive et pragmatique pour réduire la consommation d'énergie



MPI : Consommation énergétique (kWh) [G4-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, y compris les parkings, et des équipements communs (chauffage, climatisation, distribution, ventilation, ascenseurs et monte-charge et éclairage), et les énergies finales distribuées aux parties privatives et dédiées au chauffage et/ou à la climatisation des locataires. L'électricité achetée par les locataires n'est pas incluse.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 78 %.

	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	
2011 Total	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 Total	67/67	421 328 573	81 088 703	75 789 193	138 769 790	13 458 102	52 159 991	60 062 794	15/15	39 238 699	10/10	162 321 708	
2013 Total	70/70	449 243 905	76 885 917	87 557 956	142 400 111	16 126 739	60 988 100	65 285 083	12/13	36 870 618	9/9	170 986 709	
<i>dont énergie directe 2013</i>		57 363 167	25 509 275	0	18 149 475	9 182 043	0	4 522 373		1 370 459		31 650 966	
<i>dont énergie indirecte 2013</i>		391 880 738	51 376 641	87 557 956	124 250 635	6 944 696	60 988 100	60 762 710		35 500 159		139 335 743	
2012 Périmètre constant	62/70	360 500 750	49 141 885	68 215 656	135 279 318	13 458 102	39 298 352	55 107 437	11/13	33 042 510	9/9	160 960 352	
2013 Périmètre constant	62/70	361 638 423	48 015 693	69 991 288	132 222 101	16 126 739	42 943 524	52 339 080	11/13	32 632 846	9/9	170 986 709	
2013/2012 Périmètre constant	62/70	0 %	-2 %	3 %	-2 %	20 %	9 %	-5 %	11/13	-1 %	9/9	6 %	
2012/2006 Périmètre constant cumulé		-21 %	16 %	-22 %	-26 %	-15 %	-20 %	-27 %		-29 %		-16 %	

Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)

2013	Centres Commerciaux			
	Consommation Electrique (kWh)	Nombres de sites	Nombres de locataires	GLA (m ²)
Locataires : consommations privatives d'électricité	59 348 900	4	717	307 083
Centres commerciaux : électricité gérée	46 072 023	4	1 261	290 600

KPI : Impact financier lié aux variations de consommation d'énergie (€) [G4 EN6]

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.

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 2013/2012 (kWh)	62/70	1 137 674	-1 126 192	1 775 632	-3 057 218	2 668 636	3 645 172	-2 768 357
Économies financières 2013/2012 (€)	62/70	-591 232	-126 781	16 150	-669 106	264 064	205 730	-281 288

MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m² JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN5]

Numérateur : indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir section Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 69).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 77 %.

	Centres Commerciaux (kWh/visite)								Bureaux (kWh/occupant)		Congrès & Expositions (kWh/m²JOP)	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2011 Total	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 Total	65/67	0,62	1,50	1,00	0,40	0,33	1,30	0,47	12/15	2 383	10/10	5,1
2013 Total	65/70	0,66	1,74	1,16	0,40	0,37	1,43	0,49	11/13	2 361	9/9	4,9
2012 Périmètre constant	57/70	0,596	1,61	1,03	0,40	0,33	1,31	0,51	10/13	2 345	9/9	5,11
2013 Périmètre constant	57/70	0,602	1,65	1,06	0,39	0,37	1,37	0,50	10/13	2 326	9/9	4,93
2013/2012 Périmètre constant	57/70	1 %	3 %	3 %	- 2 %	13 %	5 %	- 2 %	10/13	- 1 %	9/9	- 4 %
2012/2006 Périmètre constant cumulé		- 23 %	17 %	- 29 %	- 29 %	- 26 %	- 14 %	- 25 %		- 18 %		/

MPI : Efficacité énergétique par m² (kWh/m²/an) [G4-EN5]

Numérateur : indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : m² (voir section Méthodologie de reporting, volet Modes de mesure, page 69).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 78 %.

	Centres Commerciaux								Bureaux	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs
2011 Total	66/66	161	210	262	130	125	196	125	13/14	136
2012 Total	67/67	153	230	239	122	122	155	123	12/15	139
2013 Total	70/70	150	191	224	117	146	175	126	11/13	149
2012 Périmètre constant	62/70	151	236	249	122	122	159	123	10/13	148
2013 Périmètre constant	62/70	149	230	248	118	146	165	118	10/13	146
2013/2012 Périmètre constant	62/70	- 1 %	- 2 %	0 %	- 4 %	20 %	3 %	- 4 %	10/13	- 1 %
2012/2006 Périmètre constant cumulé		- 22 %	1 %	- 22 %	- 25 %	- 15 %	- 24 %	- 29 %		- 26 %

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 auprès de fournisseurs offre deux avantages majeurs. Elle permet d'une part de réduire l'intensité carbone des opérations du Groupe, et encourage d'autre part les fournisseurs à investir dans des technologies de production énergétique « décarbonées », en contribuant à la demande croissante et soutenue du marché pour les énergies à faibles émissions de carbone et pour les énergies renouvelables.

Depuis 2009, Unibail-Rodamco a progressivement étendu sa politique d'achat d'électricité « verte » pour atteindre quatre des six régions qui s'approvisionnent totalement ou partiellement en électricité « verte ». En 2013, aucun actif supplémentaire n'a eu recours à la fourniture d'électricité « verte ».

Certains actifs sont équipés de systèmes de production d'énergie à faibles émissions de carbone ou d'énergie renouvelable. En Espagne, 20 300 m² de panneaux photovoltaïques installés sur 11 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 tri-génération en Espagne.

Fin 2013, Aéroville a démarré sa centrale géothermique et est devenu le plus grand centre commercial en France chauffé et refroidi par de l'énergie géothermique produite sur site, contribuant à éviter 310 tonnes d'émissions de CO₂ par an.

KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO₂e/kWh) [G4-EN15, EN16]

Numérateur : indicateur MPI des émissions de CO₂.

Dénominateur : indicateur MPI de consommation énergétique.

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2011 Total	66/66	161	99	389	61	106	59	276	14/14	98	10/10	88
2012 Total	67/67	156	135	404	57	106	21	230	15/15	81	10/10	82
2013 Total	70/70	158	98	399	63	112	30	245	12/13	85	9/9	87
2013/2012 Périmètre constant	62/70	-2 %	-36 %	-2 %	11 %	6 %	37 %	5 %	11/13	-2 %	9/9	8 %
2012/2006 Périmètre constant cumulé		-38 %	-55 %	-46 %	-7 %	-79 %	185 %	-10 %		10 %		19 %

MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%) [G4-EN3, EN4]

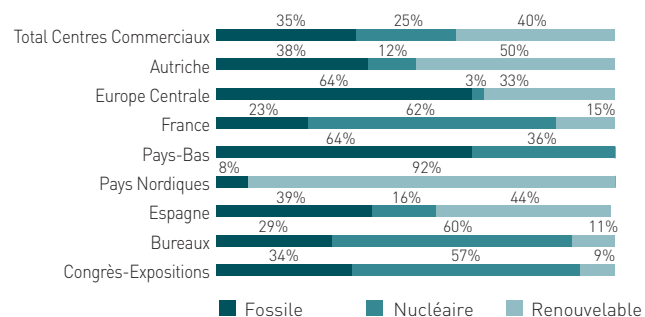
L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site (ex. : gaz). L'énergie indirecte est produite par un tiers et achetée à ce dernier sous forme d'électricité, de chauffage, ou de froid.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 78 %.

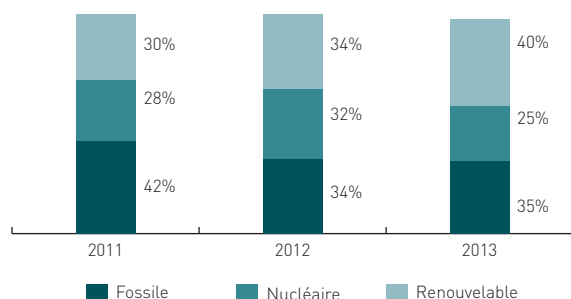
2013	Centres Commerciaux								Bureaux	Congrès & Expositions
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Tous les actifs	Tous les actifs	
Nucléaire	25 %	12 %	3 %	62 %	0 %	0 %	16 %	60 %	57 %	
Gaz naturel direct	13 %	33 %	0 %	13 %	57 %	0 %	7 %	4 %	19 %	
Gaz naturel indirect	6 %	2 %	2 %	6 %	7 %	1 %	18 %	16 %	11 %	
Fioul	1 %	0 %	1 %	1 %	0 %	2 %	3 %	6 %	3 %	
Charbon	14 %	2 %	59 %	3 %	0 %	1 %	10 %	3 %	2 %	
Autres sources fossiles	1 %	1 %	2 %	0 %	0 %	4 %	1 %	0 %	0 %	
Sous-total : combustibles fossiles	35 %	38 %	64 %	23 %	64 %	8 %	39 %	29 %	34 %	
Énergie hydraulique	20 %	36 %	12 %	9 %	36 %	55 %	0 %	6 %	6 %	
Énergie solaire	2 %	0 %	5 %	0 %	0 %	6 %	0 %	0 %	0 %	
Énergie intermédiaire biomasse	10 %	12 %	14 %	2 %	0 %	24 %	7 %	1 %	0 %	
Autres sources renouvelables	8 %	2 %	2 %	4 %	0 %	6 %	37 %	4 %	3 %	
Sous-total : énergies renouvelables	40 %	50 %	33 %	15 %	36 %	92 %	44 %	11 %	9 %	
ÉNERGIE FINALE TOTALE (KWH)	449 243 905	76 885 917	87 557 956	142 400 111	16 126 739	60 988 100	65 285 083	36 870 618	170 986 709	
dont énergie directe	57 363 167	25 509 275	0	18 149 475	9 182 043	0	4 522 373	1 370 459	31 650 966	
dont énergie indirecte	391 880 738	51 376 641	87 557 956	124 250 635	6 944 696	60 988 100	60 762 710	35 500 159	139 335 743	

Périmètre total : 70 Centres commerciaux sur 70 ; 13 Bureaux sur 13 ; 9 Congrès & Expositions sur 9.

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 42 % en 2011 à 35 % en 2013.

MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO₂ économisées [G4-EN3, EN4, EN7]

Production d'énergie à partir de 20 300 m² de panneaux photovoltaïques installés sur 11 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 CO₂ évitées grâce à cette production correspondent aux émissions qui auraient été générées par la production non renouvelable de la même quantité d'énergie. Ces actifs évitent au fournisseur d'électricité de produire cette quantité d'électricité et lui évitent donc indirectement de générer les émissions correspondantes de CO₂.

	2011	2012	2013
Énergie renouvelable produite sur site (kWh)	1 278 943	1 548 307	1 314 539
Émissions CO ₂ correspondantes évitées (kgCO ₂ e)	379 687	368 463	315 489

3.4.5. TRANSPORT

Les émissions de CO₂ liées au transport des visiteurs ou occupants sont nettement supérieures aux émissions de CO₂ liées à l'exploitation des bâtiments eux-mêmes. Les bâtiments accessibles essentiellement par voiture ont une empreinte carbone indirecte supérieure à ceux disposant d'une bonne desserte par les réseaux de transports publics. En outre, l'impact relatif du mode de transport des visiteurs sur le total des émissions de CO₂ va continuer d'augmenter à mesure que les bâtiments deviendront plus économes en énergie.

Les résultats du bilan carbone Groupe réalisé en 2012 ont montré l'importance des émissions de CO₂ liées au déplacement des visiteurs sur les sites d'Unibail-Rodamco. Cela représente plus de 40 % de l'empreinte CO₂ totale d'un actif. Ces résultats confirment le bien-fondé de la stratégie d'Unibail-Rodamco : privilégier la localisation dans des métropoles européennes majeures bénéficiant d'une connectivité aux transports en communs exceptionnelle.

Unibail-Rodamco ambitionne de limiter les émissions de CO₂ 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 52 % des clients se sont rendus à pied ou en transport public dans les centres commerciaux du Groupe en 2012. 53 % 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.

Depuis 2006, et en coordination étroite avec les collectivités locales, un nombre croissant d'actifs d'Unibail-Rodamco a bénéficié au fil des ans d'une connexion directe à des lignes de tramway (Méridadeck, Place d'Arc, Nice Étoile, Carré Sénart, Lyon Part-Dieu, Lyon Confluence, Toison d'Or, Vélizy 2, Rouen Saint-Sever, Rivetoile, Porte de Versailles).

Le Groupe promeut l'utilisation de véhicules électriques en installant des bornes de recharge dans ses centres commerciaux à travers l'Europe. À fin 2013, 46 centres commerciaux européens sont équipés de points de recharge gratuits pour les véhicules électriques, avec des places de parking réservées pour ce type de véhicule.

MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%) [G4-EN17]

Répartition des visites selon le mode de transport en pourcentage. La répartition par mode de transport est basée sur les enquêtes marketing réalisées en 2013. En 2013, les données ont été mises à jour pour 59 actifs.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 78 %.

	Centres Commerciaux						
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Transports publics	32 %	36 %	49 %	38 %	18 %	20 %	14 %
Voiture	42 %	52 %	30 %	35 %	48 %	51 %	61 %
À pied	20 %	10 %	19 %	22 %	12 %	23 %	20 %
Autres (2 roues)	5 %	3 %	2 %	4 %	22 %	7 %	6 %

KPI : Accès aux transports publics (%) [G4-EN30]

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 pendant les horaires courants de travail en semaine.

	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	69/70	96 %	100 %	100 %	94 %	80 %	100 %	100 %	13/13	87 %	9/9	89 %
Pourcentage d'actifs desservis au moins toutes les 15 minutes	69/70	80 %	100 %	100 %	78 %	100 %	38 %	88 %	13/13	100 %	9/9	100 %

Unibail-Rodamco recueille les données relatives aux émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels de ses salariés en avion et en train pour chaque région. La politique du Groupe relative aux déplacements des salariés vise à réduire les émissions de CO₂ 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.).

En 2013, un service de trois voitures électriques en auto-partage a été installé dans le parking du siège du Groupe. Tout collaborateur peut réserver et utiliser un de ces véhicules pour ses besoins professionnels autour de Paris, plutôt que d'utiliser une voiture individuelle ou un taxi.

KPI : Émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO₂e) [G4-EN30]

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO₂ liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2013. 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 et France	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Émissions totales (tCO ₂ e)	1 840	1 021	84	184	93	155	304
kg CO ₂ e/employé	1 196	951	1 238	2 267	1 447	1 577	1 986

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 la méthode ACV 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. 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 % doivent être d'origine légale. Cette politique est systématiquement précisée dans les documents d'appels d'offres pour les projets de construction et tous les sous-traitants doivent s'y conformer. Le Groupe collabore avec des sociétés de construction 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 de gros 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 l'ensemble de son patrimoine détenu et géré 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 publié au Rapport Annuel concernant l'eau. Toutefois, dans le cadre de sa politique de contrôle de l'utilisation des ressources, la réduction de la consommation d'eau est toujours un objectif opérationnel des sites et fait l'objet d'un suivi et de reporting.

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

Le Groupe s'appuie sur une étroite coopération avec les locataires 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.

Les économies d'eau réalisées à périmètre constant en 2013 correspondent à 223 609 m³. L'efficacité de la consommation d'eau (litre/visite) dans les centres commerciaux s'est améliorée de 8 % par rapport à 2012 à périmètre constant.

Récupération d'eau

En 2013, les centres commerciaux Vélizy 2 (France), Donauzentrum (Autriche), La Maquinista (Espagne), Centrum Cerny Most et Centrum Chodov (République tchèque) ont recueilli sur site 78 783 m³ d'eaux pluviales qui ont été réutilisées pour le nettoyage et l'arrosage d'espaces verts. 22 centres commerciaux au sein du Groupe recueillent et réutilisent les eaux d'essais des systèmes de protection incendie.

En 2013, Unibail-Rodamco a élargi le périmètre de reporting en intégrant les consommations d'eau des actifs du pôle Congrès & Expositions.

KPI : Consommation d'eau (m³) [G4-EN8]

Eau achetée destinée à l'usage des parties communes et des parties privatives (toilettes, nettoyage, systèmes de chauffage et de climatisation, systèmes d'extincteurs par jets d'eau, arrosage des espaces verts, etc.). La consommation d'eau des parties privatives (preneurs) est indiquée en pourcentage lorsqu'elle peut être estimée.

	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	
2011 Total	66/66	3 194 264	238 108	445 972	1 332 541	33 685	355 974	787 986	13/14	133 767			
2012 Total	67/67	3 072 082	293 113	444 964	1 119 661	31 196	342 936	840 215	14/15	116 401			
2013 Total	69/70	2 738 902	289 452	422 467	1 003 297	34 163	313 009	676 518	11/13	90 969	8/9	386 038	
dont consommation locataires estimée 2013		60 %	57 %	48 %	63 %	-	-	63 %		/		/	
2012 Périmètre constant	63/70	2 602 623	188 113	339 028	1 119 661	31 196	244 893	679 732	10/13	97 577	8/9	496 240	
2013 Périmètre constant	63/70	2 379 014	184 819	316 972	965 181	34 163	242 736	635 144	10/13	85 670	8/9	365 099	
2013/2012 Périmètre constant	63/70	-9 %	-2 %	-7 %	-14 %	10 %	-1 %	-7 %	10/13	-12 %	8/9	-26 %	
2012/2006 Périmètre constant cumulé		-14 %	8 %	-14 %	-27 %	-26 %	-7 %	11 %		-23 %		/	

KPI : Impact financier dû aux variations de consommation d'eau (€) [G4-EN8]

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

Définitions :

- Différence entre les consommations d'eau d'une année 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 2013/2012 (m ³)	63/70	-223 609	-3 294	-22 056	-154 480	2 967	-2 157	-44 589	
Économies financières 2013/2012 (€)	63/70	-629 305	-5 963	-28 853	-521 663	6 567	3 917	-83 310	

KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m²JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN8]

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 69).

	Centres Commerciaux (litre/visite)								Bureaux (litre/occupant)		Congrès & Expositions (litre/m² JOP)	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs	Périmètre	Tous les actifs
2011 Total	65/66	4,90	5,86	5,90	4,00	0,83	8,24	8,24	13/14	7 702	/	/
2012 Total	65/67	4,53	5,40	5,89	3,32	0,76	8,55	6,59	12/15	6 880	/	/
2013 Total	64/70	4,20	6,54	5,61	2,97	0,79	7,34	6,02	11/13	5 848	8/9	11,34
2012 Périmètre constant	58/70	4,25	6,16	5,13	3,29	0,76	8,14	6,54	10/13	6 941	8/9	16,07
2013 Périmètre constant	58/70	3,91	6,35	4,79	2,92	0,79	7,73	6,02	10/13	6 136	8/9	10,72
2013/2012 Périmètre constant	58/70	- 8 %	3 %	- 7 %	- 11 %	3 %	- 5 %	- 8 %	10/13	- 12 %	8/9	- 33 %
2012/2006 Périmètre constant cumulé		- 16 %	9 %	- 22 %	- 29 %	- 35 %	- 1 %	14 %		- 14 %		/

KPI : Consommation d'eau par m² (litre/m²/an) [G4-EN8]

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : m² (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 69).

	Centres Commerciaux								Bureaux	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Tous les actifs
2011 Total	65/66	1 192	877	1 358	1 101	936	1 153	1 503	13/14	487
2012 Total	66/67	1 066	865	1 351	924	860	1 022	1 334	13/14	395
2013 Total	67/70	891	746	1 063	782	936	897	1 090	11/13	369
2012 Périmètre constant	58/70	1 045	968	1 255	924	860	993	1 280	10/13	437
2013 Périmètre constant	58/70	927	951	1 141	794	936	930	1 092	10/13	384
2013/2012 Périmètre constant	58/70	- 11 %	- 2 %	- 9 %	- 14 %	9 %	- 6 %	- 15 %	10/13	- 6 %
2012/2006 Périmètre constant cumulé		- 15 %	- 24 %	- 18 %	- 26 %	58 %	- 3 %	1 %		- 22 %

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 sans valorisation.

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 2013, 32 % des déchets ont été recyclés et 38 % ont été valorisés par compostage, méthanisation ou incinération avec récupération d'énergie. Depuis 2009, le Groupe a réduit la proportion de déchets non revalorisés 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), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%) [G4-EN23]

Déchets collectés sur site.

	Centres Commerciaux							
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2011 Total	64/66	55 051	3 904	5 685	25 798	777	3 945	14 943
2012 Total	63/67	55 316	4 940	5 663	25 476	1 013	4 153	14 071
Déchets recyclés 2012 (%)		34 %	48 %	33 %	28 %	46 %	55 %	34 %
2013 Total	65/70	60 414	5 795	5 849	26 873	844	5 435	15 617
<i>Dont déchets recyclés 2013 (%)</i>		32 %	45 %	31 %	25 %	38 %	44 %	35 %
<i>Dont déchets valorisés 2013 (%) (récupération énergétique, méthanisation, compost...)</i>		38 %	55 %	38 %	50 %	36 %	53 %	4 %

KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%) [G4-EN23]

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

Les déchets dangereux sont éliminés par les prestataires qui utilisent le mode de traitement adéquat.

2013	Centres Commerciaux						
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
TONNAGE TOTAL	60 414	5 795	5 849	26 873	844	5 435	15 617
Recyclage/Réutilisation/Compostage	34 %	56 %	35 %	26 %	38 %	44 %	36 %
Incinération avec valorisation énergétique	26 %	28 %	16 %	35 %	36 %	53 %	3 %
Incinération sans valorisation énergétique	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	4 %
Enfouissement avec méthanisation	10 %	16 %	18 %	14 %	0 %	0 %	0 %
Enfouissement sans méthanisation	23 %	0 %	7 %	18 %	0 %	3 %	54 %
Gérés par la collectivité *	4 %	0 %	25 %	0 %	26 %	1 %	3 %
Autres	3 %	0 %	0 %	6 %	0 %	0 %	0 %

Périmètre total : 65 Centres Commerciaux sur 70.

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.

KPI : Répartition des déchets par type de déchet (tonnes) [G4-EN23]

2013	Centres Commerciaux						
	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
TONNAGE TOTAL	60 414	5 795	5 849	26 873	844	5 435	15 617
Carton Papier	15 763	1 702	1 742	6 555	296	1 698	3 770
Bois Palettes	704	87	8	129	0	201	278
Plastique	1 117	400	40	112	3	65	499
Verre	630	301	11	121	18	57	123
DIB	34 911	1 966	3 827	17 517	528	3 014	8 059
Bio-Déchets	3 147	387	27	746	0	204	1 783
Huiles de friture	679	579	91	3	0	0	6
Déchets verts	979	1	24	931	0	23	0
Batteries	492	0	0	2	0	7	483
DEEE	25	0	0	1	0	23	1
Métaux	306	68	2	151	0	71	13
Encombrants	1 365	304	0	594	0	66	401
Autres	287	0	77	11	0	6	193

Périmètre total : 65 Centres Commerciaux sur 70.

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 aux *Retail Design Guidelines*. Conformément à la politique d'Unibail-Rodamco, L'impact potentiel des actifs sur la biodiversité ainsi que la gestion de cette question sont mesurés dans le cadre de la certification BREEAM pour tout projet de développement, et de la certification BREEAM In-Use pour les actifs existants.

Pour l'ensemble des nouveaux projets soumis à un processus de certification BREEAM (à savoir, ceux de plus de 10 000 m²), un expert en écologie 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 confirmé en 2013, dans le cadre de sa certification finale BREEAM l'obtention de 90 % des crédits de la catégorie « Land Use and Ecology » (utilisation des sols

et écologie), devenant ainsi le premier centre commercial d'Europe à recevoir la note Excellent (création de 10 000 m² d'espaces verts afin de recréer un habitat sauvage pour les espèces locales et de 10 000 m² 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.

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, est chargée d'entretenir et de suivre la biodiversité. L'équipe en charge du développement durable surveille la bonne mise en œuvre de la politique de protection de la biodiversité du Groupe et se tient à disposition des équipes opérationnelles pour leur fournir tout conseil ou appui nécessaire.

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

Avec un portefeuille géré de plus de 3 millions de m² GLA (périmètre de consolidation), accueillant chaque année plusieurs centaines de millions de visiteurs et plus d'un million de m² GLA de projets de développement, Unibail-Rodamco est fortement sensible 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 2013, un audit opéré par un tiers indépendant chargé d'évaluer les risques relatifs à la santé et sécurité a été reconduit dans chaque pays où le Groupe est implanté. L'auditeur visite chaque actif pour réaliser une évaluation annuelle des risques afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur et des politiques édictées par le Groupe. Outre la cotation du risque et la remise d'un rapport d'évaluation pour chaque actif, un plan d'action personnalisé est mis en œuvre afin d'améliorer la qualité de la maîtrise des risques de chaque actif géré dans une démarche de progrès continue. Les principaux domaines

couverts par la politique de maîtrise des risques du Groupe sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution des sols et de l'air, la légionellose, le rayonnement électromagnétique, les installations classées ICPE, 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. En 2013, 94 % des sites audités ont amélioré leur cotation ou sont restés stables par rapport à 2012, et 94 % des sites ont été évalués au niveau A ou B (meilleures cotations). Trois sites ont démarré la démarche en 2013 en réalisant leur premier audit santé & sécurité, et tous ont obtenu une cotation B. Aucune note D n'a été attribuée en 2013.

Les risques sont évalués *via* une cotation de A à D correspondant à :

- A. Bonne gestion globale des risques;
- B. Démarche globalement sous contrôle, des améliorations sont nécessaires;
- C. Bonne gestion, à l'exception de certains volets devant être améliorés;
- D. Maîtrise insuffisante, des actions correctives sont nécessaires avant ré-audit.

Pour les nouveaux projets, le Groupe se conforme à toute la réglementation en vigueur concernant la santé, la sécurité et la protection de l'environnement. Une évaluation de l'impact environnemental est effectuée dès que possible, ainsi qu'une réhabilitation des sols si nécessaire. Par ailleurs, le Groupe veille à ce que les plans d'action et les mesures de prévention soient mis en application par les entreprises pendant la construction.

Les comptes du Groupe ne comportaient aucune provision pour risque environnemental en 2013.

KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité [G4 PR1]

Nombre total et pourcentage d'actifs détenus et gérés ayant fait l'objet d'un audit des risques conduit par un tiers et leur part dans le d'actifs détenus et gérés du Groupe.

2013	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	8	9
Nombre d'actifs audités	65	2	4	30	5	8	16	8	9
COUVERTURE (%)	97 %	67 %⁽¹⁾	80 %⁽¹⁾	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Sites audités en amélioration ou stable	94 %	100 %	100 %	86 %	100 %	100 %	100 %	88 %	100 %
Sites audités avec note A ou B	94 %	100 %	100 %	97 %	100 %	100 %	81 %	88 %	89 %

(1) Shopping City Süd (Autriche) et Centrum Cerny Most (Europe centrale) n'ont pas été audités en 2013 du fait de travaux d'extension et rénovation.

KPI : Pollution et réhabilitation des sols [G4-EN27]

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

2013	Actifs existants	Projets de développement
Dépenses de dépollution (€)	0	506 833
Volume concerné (tonnes)	0	15 688

KPI : Respect de la législation environnementale [G4-EN29]

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

	2011	2012	2013
Montant des amendes significatives (€)	0	0	590
Nombre de sanctions non pécuniaires	0	0	1

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. Contribution auprès des communautés locales

Avec 6,9 milliards d'euros de projets et un portefeuille total évalué à 32,1 milliards d'euros à fin 2013, la position de leader d'Unibail-Rodamco au sein du secteur immobilier génère des retombées sociales et économiques considérables au plan local. Les activités du Groupe constituent des leviers de croissance économique puissants au travers notamment des salaires versés aux collaborateurs, des paiements aux fournisseurs, des investissements dans les infrastructures et des taxes payées. 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, 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 qu'entre autres des défilés de mode, des ateliers cuisine et des concerts. Les responsables de centres commerciaux promeuvent de nombreuses initiatives dans les domaines culturels, caritatifs et environnementaux, en partenariat avec les élus, des associations locales ou internationales. 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. Depuis 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.

4.1.1. IMPACT ÉCONOMIQUE

Au cours de l'année 2013, le groupe a mandaté la société Beyond Financials pour évaluer la contribution économique des Centres commerciaux détenus et gérés Par le Groupe en France sur l'économie française. Cette étude a porté sur les impacts directs (exploitation des centres commerciaux incluant les locataires) et les impacts indirects (fournisseurs des centres commerciaux).

Cette étude a permis de définir une méthodologie transparente et fiable permettant d'estimer les impacts économiques locaux (à l'échelle locale, de la commune à la région) et nationaux. L'étude a estimé l'ensemble des salaires versés par les activités des Centres commerciaux situés en France, l'ensemble des emplois créés dans la localité et les taxes payées localement dans le cadre de l'exploitation courante.

L'étude se base sur des données issues de l'année fiscale 2012 et porte uniquement sur la partie exploitation des centres commerciaux (la phase construction a été exclue du champ de l'étude).

L'étude prend en compte les flux financiers suivants : salaires des employés d'Unibail-Rodamco, salaires des employés des preneurs des centres commerciaux, salaires des prestataires d'Unibail-Rodamco et des commerçants travaillant sur les centres commerciaux, taxes générées par les centres commerciaux et dépenses potentielles des employés des centres commerciaux.

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

Périmètre

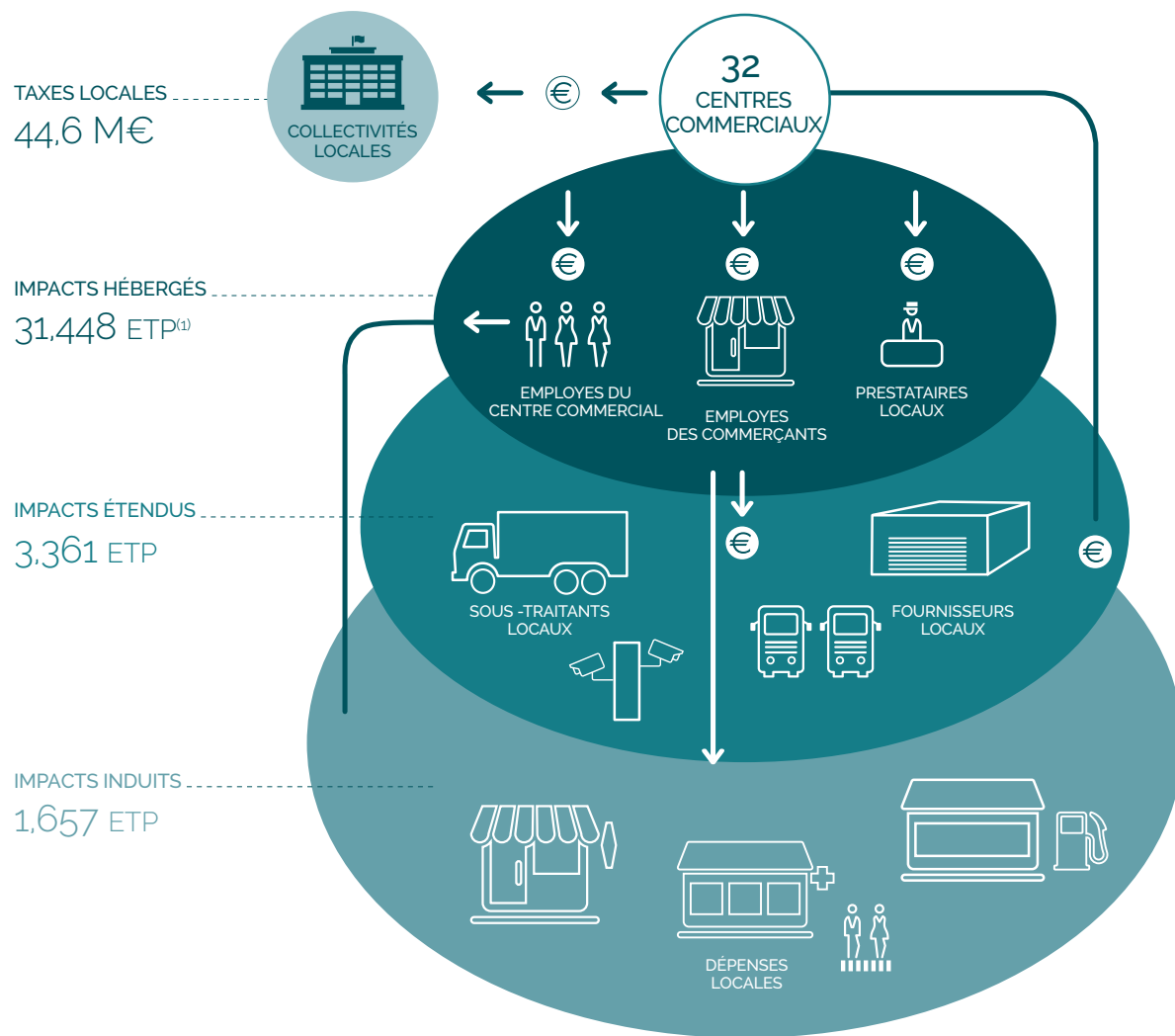
- 32 centres commerciaux détenus et gérés par Unibail-Rodamco.
- 11 régions administratives.
- 91 % en valeur (en valeur brute consolidée au 31 décembre 2013).

Définition

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

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

4.1.2. EMPREINTE ÉCONOMIQUE LOCALE



Méthodologie

L'ensemble des impacts économiques au niveau national a été estimé en utilisant deux méthodes complémentaires :

- **Bottom-up** : les résultats de l'étude d'impact économique d'un centre commercial⁽²⁾ (« méthode locale ») ont été appliqués pour estimer l'impact économique de 32 centres commerciaux à partir des données disponibles (comptabilité, surfaces, informations sur les preneurs, taxes);
- **Top-down** : utilisation de méthodes statistiques (tableaux Entrées/Sorties de l'économie française publiés par l'INSEE) pour estimer les impacts économiques des activités Centre commercial France d'Unibail-Rodamco et des preneurs sur l'économie française (« méthode Macro »).

Résultats⁽³⁾

- Ensemble d'emplois hébergés créés ou maintenus : 31 448 ETP.
- Ensemble d'emplois étendus créés ou maintenus : 3 361 ETP.
- Impacts induits (ensemble des emplois maintenus ou créés grâce aux dépenses potentielles sur le tissu économique local des employés du centre commercial) : 1 657 ETP.
- Ensemble des taxes locales payées (bailleurs et preneurs) : 44,6 millions d'euros.

Conclusion

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

(1) ETP = équivalent temps plein

(2) Impact économique local du centre commercial Carré-Sénart.

(3) Les résultats s'appuient sur une analyse réalisée par Beyond Financials. Beyond Financials a estimé les emplois, les salaires et les taxes en utilisant des techniques de modélisation économique, données fournies par Unibail-Rodamco et des méthodes d'évaluation et de simulation réalisées à partir des données de l'INSEE. L'ensemble des taxes d'Unibail-Rodamco ont été calculées à partir de données fournies par le Groupe.

L'étude a également permis au groupe de mettre en place un cadre méthodologique clair et transparent permettant d'estimer en détail les impacts économiques de l'exploitation de ses centres commerciaux en France, ce qui permet au groupe de répondre à plusieurs enjeux identifiés en 2013 :

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

4.2. Expérience 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 684 points de contact 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. À fin 2013, 15 centres commerciaux ont reçu le label « 4 étoiles » et 9 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 Élite, l'agence internationale de mannequins, le Groupe s'emploie à rendre ses actifs différenciants et plus attractifs pour les visiteurs.

En complément de la promotion de ses cartes de fidélité, une campagne très dynamique de marketing numérique axée sur les recrutements Facebook, les applications de Smartphone et les sites Web des centres commerciaux contribue au renforcement du dialogue permanent avec les consommateurs du Groupe et à leur fidélisation. À fin 2013, le Groupe affichait 2,4 millions de téléchargements d'applications, 4,3 millions de fans Facebook et 1,2 million de 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 2013 auprès de 28 664 clients sur 66 actifs. Le score moyen du Groupe s'est établi à 7,7/10 et 95 % des clients interrogés ont déclaré être très ou assez satisfaits. 223 services et critères de confort ont été évalués au moyen d'audits qualité 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 :

	2011	2012	2013
Score moyen des audits de qualité internes	82 %	86 %	95 %

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 faire connaître les engagements environnementaux et les réalisations des actifs. En 2013 une Charte du développement durable (quatre engagements sociaux et quatre engagements environnementaux) a été diffusée dans certains centres commerciaux en France par le biais des sites Web et d'affichage sur site.

4.3. Partenariat avec les 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 2013, 4 540 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction du Groupe, soit un taux de réponse global de 60 %, au-delà de l'objectif de 50 % fixé pour 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 2013, 1 686 baux « verts » ont été signés sur le patrimoine existant et les projets en développement. À fin 2013, la part des baux « actifs » du Groupe qui intègrent une annexe environnementale a atteint 52 %. Unibail-Rodamco s'est donné l'objectif ambitieux d'atteindre 90 % de baux « verts » pour l'ensemble de son 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 se sont poursuivis dans les centres commerciaux sous gestion en 2013.

MPI : Baux « verts »

	2011	2012	2013
Nombre de baux « verts » signés	1 434	1 633	1 686
Pourcentage de baux « verts » signés (commerces et bureaux)	85,3 %	92,8 %	93 %
Pourcentage de baux verts vs le total de baux actifs du Groupe (commerce et bureaux)	32 %	49,5 %	52 %

4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats

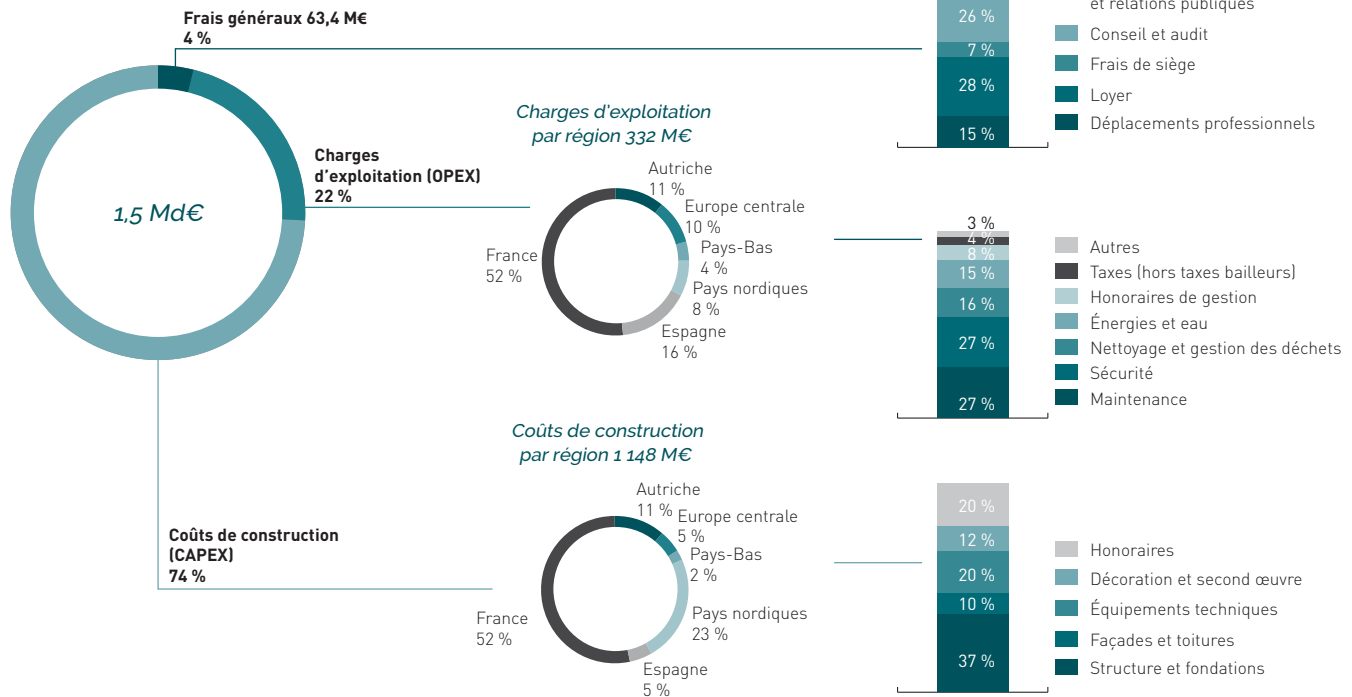
Avec un volume d'achats de 1,5 milliard d'euros pour l'ensemble du Groupe, Unibail-Rodamco se positionne de fait comme un acheteur significatif sur le marché européen. Compte tenu de la taille de son portefeuille, de la nature diverse de ses achats et de la dispersion géographique de ses actifs, Unibail-Rodamco fait appel à un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants, la plupart d'entre eux étant des filiales ou des prestataires locaux ou qui soutiennent l'économie des territoires où le Groupe est installé.

CARTOGRAPHIE ACHATS

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

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

Total Achats Groupe 2013



Compte tenu de la part relativement faible des frais généraux dans les dépenses totales, les achats sont principalement composés de dépenses consacrées à l'exploitation, à la construction et rénovation des actifs. Ainsi, 96 % des achats correspondent à des prestations délivrées sur les actifs par de la main-d'œuvre locale. Ces dépenses d'exploitation et de travaux sont effectivement très consommatrices de main-d'œuvre sur site et sont donc par essence des achats non délocalisables.

Les coûts de construction capitalisés sont des dépenses non récurrentes liées à l'activité de développement. En 2013, les Pays nordiques et la France ont représenté 75 % de ces achats avec leurs principaux projets de Mall of Scandinavia, Taby, Aéroville, Rennes Alma, et Toison d'Or (Dijon). Le Groupe suit également la répartition de ses coûts de construction (CAPEX) entre les cinq composants suivants : fondations et structure, enveloppe (façades et toitures), équipements techniques, travaux de décoration et second œuvre et honoraires liés au projet. Cela confirme que la grande partie des achats de travaux portent sur des prestations fortement consommatrices de main-d'œuvre.

Au total, les achats sont éclatés entre un très grand nombre de prestataires différents, ce qui permet au Groupe de ne pas être exposé au risque de dépendance vis-à-vis de quelques fournisseurs stratégiques.

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.

POLITIQUE ACHATS

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

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

Outre les principes et les règles édictées par les procédures Groupe, tous les achats doivent respecter le *Compliance Book* du Groupe, les lois et réglementations locales en vigueur, en particulier en matière de droit du travail, et les dispositions décrites au sein des pièces contractuelles Groupe, incluant

les clauses relatives au développement durable. La politique et les processus d'achats du Groupe permettent d'appréhender les risques liés aux achats. Chaque étape du processus d'achats est accompagnée de pièces justificatives garantissant ainsi une parfaite traçabilité et transparence dans le cadre de l'attribution de marchés de travaux et prestations de services. Les règles internes du Groupe stipulent que les prestataires de biens et de services doivent être sélectionnés de façon équitable et transparente, sur la base de critères objectifs et mesurables conformément à la procédure d'appel d'offres. Dans le cadre d'un appel d'offres un fournisseur peut à tout moment contacter le Directeur de la Conformité du Groupe et exposer et formuler une réclamation. L'équipe d'audit interne d'Unibail-Rodamco effectue des contrôles réguliers au sein du Groupe pour veiller à la stricte application de la politique d'achats et du *Compliance Book* du Groupe.

ACHATS RESPONSABLES

Le développement durable est un des critères pris en compte dans le processus d'achats et référencement des fournisseurs. Chaque employé, chef de projet (projet de développement) et responsable technique (métiers de l'exploitation), reçoit une formation sur le respect des règles et des procédures d'achats du Groupe. Lors du référencement d'un nouveau fournisseur, de nombreuses informations sont préalablement exigées, et notamment 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 2013, le respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service ont fait l'objet d'une évaluation annuelle pour 389 prestataires clés de maintenance multitechnique, de sécurité sûreté, de liaisons verticales, de nettoyage, et de gestion des déchets sur 83 Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions, pour un montant total de contrats de 135 M€;
- 77 fournisseurs français ont signé le fascicule environnemental du Groupe;
- en 2013, conformément aux critères du label « 4 étoiles » du Groupe, Unibail-Rodamco a mis en place des programmes de formation « accueil, qualité et service » dédiés pour les personnels des prestataires de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles ». En France, les sociétés de maintenance reçoivent une formation gratuite relative aux pratiques du Groupe en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité.

KPI : Évaluation des prestataires [G4-HR1-SOg]

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

	2012	2013
Nombre de contrats évalués	359	389
Taux de couverture des contrats ⁽¹⁾ évalués	92 %	98 %
Montant de contrat correspondant aux charges évaluées (€)	119 105 931	135 605 175

(1) Contrats des services de maintenance multitechnique, de sécurité sûreté, de liaisons verticales, de nettoyage, et de gestion des déchets.

4.5. Transparence auprès des investisseurs et actionnaires

Unibail-Rodamco est membre de plusieurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable) prestigieux (voir pages 59-61 pour plus de détails). Le Groupe rend compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réalisations lors de réunions ISR consacrées au développement durable. En 2013, les dirigeants du Groupe et l'équipe en charge des relations investisseurs ont rencontré 69% de l'actionariat dans le cadre de 342 réunions, événements ou visites de site. Le développement durable a été le thème central d'entretiens avec 14 investisseurs représentant 11,2% de l'actionariat. 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 institutionnels et ISR du Groupe (résultats annuels, publications périodiques et lettres d'information).

Unibail-Rodamco est signataire du Pacte mondial de l'ONU.

5. Entreprise citoyenne

En 2013, Unibail-Rodamco a poursuivi son soutien à différentes causes pour un total des dons qui s'élève à 5 008 982 euros, en espèces et en nature, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2012. 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 2 744 119 euros, ii) les dons du Groupe représentent un total de 914 863 euros et iii) le Grand Prix des Jeunes Créateurs a représenté un don de 1 350 000 euros par le Groupe. En 2013, plus de 452 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 contribue au fonctionnement de l'ascenseur social. 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.

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. En 2013, Big Mamma a remporté le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce en proposant un concept de restauration rapide italienne, cuisinée à partir de produits frais et de saison, avec l'engagement de déjeuner en 10 minutes et pour moins de 15 euros. A la deuxième place, deux finalistes ex-aequo : Faguo et son concept original de baskets urbaines, et Le Petit Duc, qui fait revivre la pâtisserie d'antan, remettant au goût du jour les spécialités sucrées traditionnelles françaises.

Viparis encourage l'entreprenariat et les idées nouvelles dans son secteur en organisant « le prix de l'Originalité », qui récompense l'originalité et la créativité. Le Prix de l'Originalité Viparis a été remporté en 2013 par « 3D Print Show », le salon professionnel des technologies de l'impression 3D appliquées aux domaines artistique, médical et industriel.

5.2. Éducation

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.

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, Jean-Paul Viguier et Christian de Portzamparc (1^{er} lauréat français du prix Pritzker en 1994). Ces conférences s'adressent aux étudiants des écoles d'architectes de Paris, aux collaborateurs du Groupe et à tout public intéressé.

Le Groupe a, cette année, noué un partenariat exclusif avec le Centre Pompidou afin d'encourager le développement des arts créatifs auprès des jeunes. Le Studio 13/16 a pris ses quartiers en 2013 au cœur de trois centres de shopping français (Forum des Halles, Toison d'Or et Rosny 2). Les adolescents sont initiés, au sein de cet espace-atelier désigné Matthieu Lehanneur, à une des disciplines majeures de l'art contemporain : la sérigraphie. Cette initiative unique, qui offre au plus grand nombre la possibilité de pénétrer dans l'univers d'un des musées d'art contemporain les plus renommés, se poursuit en 2014 dans deux nouveaux centres : Euralille et Confluence.

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.

6. Ressources humaines

Unibail-Rodamco a à cœur d'offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise la promotion de l'égalité des chances et de la diversité des talents, et qui permet à chacun 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 2013.

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 2013, le Groupe a poursuivi son investissement dans un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) pour automatiser, fiabiliser et sécuriser davantage la production, le stockage et l'exploitation 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 RH. Les régions Europe Centrale et Pays-Bas en ont testé la fiabilité avant le déploiement européen en 2014.

6.2. Emploi et diversité

En 2013, les effectifs moyens du Groupe étaient de 1 538 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 convictions 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 (2009) et de la Charte de la parentalité (2013). 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.

Chaque année, 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. De plus, dans plusieurs pays, des fournitures de bureau sont achetées auprès de sociétés qui emploient des personnes handicapées et le Groupe travaille 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 2013, 39,8 % des postes d'encadrement étaient occupés par des femmes, contre 37,2 % en 2012.

Le réseau Women@UR a continué de se développer. Ce réseau a notamment pour actions principales 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. La formation a été menée pour la deuxième année consécutive par trois femmes ayant participé à la session pilote en 2012.

KPI : Effectif par pays [G4-10, G4-LA12] – effectif moyen annuel (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12)

	2012	%	2013	%
Autriche	61	4,1%	60	3,9%
République Tchèque	35	2,4%	40	2,6%
Danemark	9	0,6%	7	0,5%
France ⁽¹⁾	1 046	69,9%	1 074	69,8%
Pays-Bas	62	4,1%	64	4,2%
Pologne	39	2,6%	41	2,7%
Slovaquie	7	0,5%	8	0,5%
Espagne	147	9,8%	153	9,9%
Suède	90	6,0%	91	5,9%
TOTAL	1 496	100%	1 538	100%

(1) Le chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis, (390 en 2012 et 388 en 2013) / Portugal (3 en 2012 et 2013) / salariés expatriés chez mfi et refacturés à mfi (2 en 2013)

KPI : Effectifs par activité [G4-10, G4-LA12] – effectif moyen annuel (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12)

	2012	2013
Bureaux	18	18
Centres commerciaux	563	581
Congrès-Expositions ⁽¹⁾	390	388
Développement ⁽²⁾	90	97
Services Partagés	242	242
Siège social	193	212
TOTAL	1,496	1 538

(1) Ce chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis.
 (2) Développement de bureaux et de centres commerciaux.

KPI : Effectifs par âge [G4-10, G4-LA12] – au 31 décembre

	2012	2013
< 30 ans	26,5%	28,2%
30-40 ans	34,2%	34,1%
40-50 ans	23,6%	22,1%
> 50 ans	15,7%	15,6%

KPI : Effectifs par sexe [G4-10, G4-LA12] – au 31 décembre

	2012	2013
Femmes	49,7%	50,0%
Hommes	50,3%	50,0%

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 tripartite, à la fois hiérarchique, entre pairs et remontant par les équipes encadrées, 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 filières métiers 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 2013, 34 collaborateurs ont été en situation de mobilité internationale. En 2013, 173 collaborateurs ont changé de fonction ou de lieu de travail au sein du Groupe et 222 (soit 14,4 % en moyenne) ont bénéficié d'une promotion.

En 2013, le Groupe a déployé les toutes premières d'une série d'initiatives de management. Tous les jeunes diplômés Grande École embauchés dans l'année dans le cadre du programme international EGP (voir section 6.5 plus bas) ont bénéficié de l'assistance et des conseils d'un mentor pendant toute la durée du programme. De même, un programme de sponsorship des jeunes managers par des cadres expérimentés a été lancé en 2013.

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, ce sont 224 sessions de formation qui ont été dispensées dans le Groupe en 2013, à la fois par des spécialistes internes et externes.

Le Groupe a poursuivi en 2013 l'élargissement du choix des programmes de formation. Douze sont désormais disponibles à l'Académie, sur les thèmes du management de base, de la gestion de projet, du leadership, du coaching et du management d'équipe. 447 managers ont reçu une formation en 2013, contre 300 en 2012.

La formation « Prévention des risques psychosociaux » est toujours proposée en France. Elle vise à informer les managers sur les risques psychosociaux sur le lieu de travail et traite de thèmes tels que le stress, le harcèlement et la détection des situations à risques. Elle est dispensée à une population de managers sur une journée complète désormais, au lieu de deux heures précédemment.

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 sessions de formation se sont déroulées 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. Par ailleurs des séances supplémentaires sur le développement durable ont également été organisées dans les régions.

KPI : Formation [G4-LA9] – cumul de toutes les heures de formation suivies par les collaborateurs en contrat à durée déterminée et indéterminée

	2012 ⁽¹⁾	2013 ⁽¹⁾
Nombre total d'heures de formation	31 394	34 535
Nombre moyen d'heures de formation par employé ⁽²⁾	20,4	22,4

(1) Indicateurs bénéficiant d'un niveau d'assurance modérée selon Ernst & Young. Le rapport du cabinet d'audit est disponible aux pages 118-119 et sur le site web du Groupe, www.unibail-rodamco.com
 (2) D'après les effectifs réels à la fin de l'exercice.

6.5. Mobilité

Le Groupe recrute les meilleurs éléments des plus grandes écoles de commerce et d'ingénieurs d'Europe. En 2013, 57 jeunes diplômés de toutes les régions d'implantation du Groupe ont été recrutés dans le cadre de l'*European Graduate Programme* (EGP). 91 personnes au total, originaires de 17 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 cette année encore au palmarès des entreprises françaises dans la catégorie suivante : « Plus haut niveau de responsabilité aux jeunes diplômés récemment embauchés ». Unibail-Rodamco a lancé en 2013 un Business Game à même de développer l'attractivité du Groupe auprès de futurs diplômés issus des écoles-cibles du Programme EGP. Les finalistes du Business Game seront amenés à présenter un cas pratique d'investissement devant les dirigeants du Groupe.

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 2013, s'est établi à 15,1 % en 2013 (contre 13,6 % en 2012).

KPI : Recrutements [G4-10, G4-LA1] – tous les nouveaux collaborateurs/trices (hormis les stagiaires)

Emplois par type de contrat	2012	2013
Contrats à durée indéterminée	257	231
Contrats à durée déterminée	52	60
Contrats d'apprentissage ⁽¹⁾	2	8
TOTAL	311	299

(1) Hors stages (52 en 2012 et 32 en 2013).

KPI : Départs [G4-LA1] – tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires)

Motifs de départ	2012	2013
Démissions	88	109
Licenciements	31	47
Ruptures conventionnelles	55	35
Départs à la retraite	7	11
Rupture de périodes d'essai	21	20
Fin des contrats à durée déterminée	36	46
Externalisations	4	5
Décès	0	0
TOTAL	242	273

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 2013, le Groupe s'est employé à renforcer les formations liées à cette politique en France. Un outil de suivi des jours de travail a été déployé à travers tout le Groupe, et des sessions d'informations pour les collaborateurs et les managers ont été organisées afin de rappeler les dispositions légales françaises sur le temps de travail.

D'autres mesures font partie intégrante de l'action de prévention des risques psychosociaux : le renforcement des procédures internes de gestion des crises, la création d'un nouveau corps de représentation regroupant les membres du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT), les Ressources Humaines et le médecin du Travail pour traiter des questions de santé et de sécurité sur le lieu de travail.

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, une journée Portes Ouvertes pour les enfants des collaborateurs, un tournoi interne de football entre des équipes de toutes les régions en invitant les collaborateurs lors des cérémonies d'inauguration des nouveaux centres, 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. À travers la rénovation complète du restaurant d'entreprise du siège social parisien débutée fin 2013, Unibail-Rodamco va proposer à ses salariés une offre de restauration modèle, saine et diversifiée.

De plus, en 2013, le Groupe a signé la « Charte de la Parentalité » en France, pour aider les salariés chargés de famille à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie familiale.

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 V'iparis).

Par ailleurs, 3,8 % des salariés exercent leur fonction à temps partiel ou selon un forfait annuel réduit.

KPI : Contrats de travail [G4-10]

Emplois par type de contrat	2012	2013
Contrat à durée indéterminée	97,5%	97,2%
Contrat à durée déterminée	2,5%	2,8%

Contrats par durée du temps de travail	2012	2013
Temps plein	96,5%	96,2%
Temps partiel	3,5%	3,8%

En 2013, l'absentéisme pour maladie a représenté 11255 jours calendaires (2,0% du nombre total de jours calendaires) et les jours d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle ont représenté 1137 jours calendaires (0,2% 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 2013, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 3,98 et 0,22.⁽¹⁾

KPI : Absentéisme [G4-LA6]

Emplois par type de contrat	Nombre d'incidents
Accident du travail/trajet - Blessures	25
Accident du travail/trajet - Décès	0

(1) Le taux de fréquence est le nombre d'accidents du travail en 2013 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 2013 par 1 000 puis divisé par le nombre d'heures travaillées.

	Nombre de jours calendaires	Ratio*
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	748	0,13%
Jours d'absence pour congé maladie	12 440	2,22%
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	1 089	0,19%
TOTAL	14 277	2,54%

* Le taux d'absentéisme est calculé en jours calendaires : nombre total de jours d'absence en 2013/(365) x l'effectif moyen 2013.
 Ne sont pas comptabilisés dans le taux d'absentéisme : les absences pour congés de maternité/paternité/parental représentant 12 222 jours calendaires (2,18% du nombre total de jours calendaires).
 Ne sont pas comptabilisés dans le taux d'absentéisme : les autres absences telles que les congés sabbatiques qui représentent 567 jours calendaires (0,10% du nombre total de 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 à diplôme équivalent.

La politique de rémunération d'Unibail-Rodamco récompense et encourage la réalisation personnelle et contribue à la croissance durable du Groupe. En 2013, 67,7 % des collaborateurs du Groupe ont reçu une prime individuelle (*Short Term Incentive* - STI). À effectifs constants, la masse salariale a augmenté de 3,4 % entre 2012 et 2013.

KPI : Rémunération [G4-LA13, G4-EC1]

Comparaison des rémunérations (en euros) à des postes similaires dans l'ensemble du Groupe en 2013 ⁽¹⁾	Femmes		Hommes	
	% par catégorie	Salaire mensuel brut moyen ⁽²⁾	% par catégorie	Salaire mensuel brut moyen ⁽²⁾
Comptables	73%	3 132	27%	3 256
Analystes ⁽³⁾	49%	3 547	51%	3 565
Assistant(e)s	95%	2 903	5%	2 710
Contrôleurs	33%	4 252	67%	4 747
Développement / Investissement	11%	5 398	89%	5 588
Responsables ou chefs de projet informatique	19%	6 202	81%	5 164
Commercialisation	73%	5 031	27%	5 246
Responsables juridiques	55%	4 138	45%	4 714
Responsables marketing	78%	3 684	22%	3 508
Responsables d'opérations	58%	5 358	42%	5 575
Ingénierie immobilière (PMPS)	14%	3 683	86%	3 920
Directeurs de centre	41%	5 653	59%	5 803

(1) Postes sur la base d'au moins 12 personnes dans le Groupe, à l'exclusion de Viparis.

(2) Le salaire brut mensuel moyen est égal au salaire fixe annuel plus STI divisé par 12.

(3) Conformément au système de Job Grading, tous les salariés positionnés au grade d' "Analyste" sont regroupés dans la catégorie «Analystes».

Rémunération totale ⁽¹⁾	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Augmentation annuelle du salaire moyen, STI compris	41%	3,9%	3,4%

(1) à effectif constant.

Rémunération variable	2011	2012	2013
Ont reçu un STI*	64,1%	65,7%	67,7%
Stock-options octroyées	19,8%	20,0%	18,2%

* STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

En 2013, 588816 options et 34656 actions gratuites ont été accordées à 18,2% des collaborateurs et à des membres du Directoire (hors mfi) 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.

En 2013, le Groupe a abondé le fonds d'épargne volontaire des salariés à hauteur de 548 milliers d'euros bruts.

Au 31 décembre 2013, plus de 66,9 % 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 de 50 à 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.

L'utilisation du système des KPI déployé dans le Groupe pour les équipes commerciales des centres commerciaux s'est poursuivie, permettant d'établir des indicateurs de performance individuels et de préparer les évaluations annuelles. Un système similaire est utilisé pour la mesure des performances des directeurs de centres commerciaux, et l'équipe PMPS a également piloté le déploiement d'outils de mesure du rendement relatif de ses équipes. Le critère de développement durable est pris en compte 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 mis 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 et compte plus de neuf salariés peut avoir au moins un représentant au sein du CEE : CEE, (à savoir : Suède, France, Pays-Bas, Espagne, République Tchèque et Pologne). 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 2013, de nouveaux représentants du personnel issus de toutes les régions où le Groupe est présent (Viparis inclus) ont été élus au comité d'entreprise européen.

En 2013, le Groupe a de nouveau conduit des enquêtes auprès de ses salariés. Une étude menée sur les salariés en France (hors Viparis) portait sur les conditions de travail comme sur les pratiques managériales. Des sessions de travail par petits groupes ont également conduit à l'élaboration d'un plan d'action en 40 points dont le déploiement a débuté en 2013. Pour la quatrième année d'affilée, 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.

Le Groupe a lancé en 2013 un appel aux idées innovantes, *UR Inside!*, sous l'égide d'UR Lab, l'équipe Recherche & Développement d'Unibail-Rodamco. Des brainstormings de 48 heures sont organisés tous les mois afin de faire émerger et mettre en lumière des idées proposées par les salariés sur un sujet ou un projet spécifique.

En outre, le Groupe a organisé de nombreuses réunions sur divers sujets avec les comités d'entreprise et les organisations syndicales représentant chaque région.

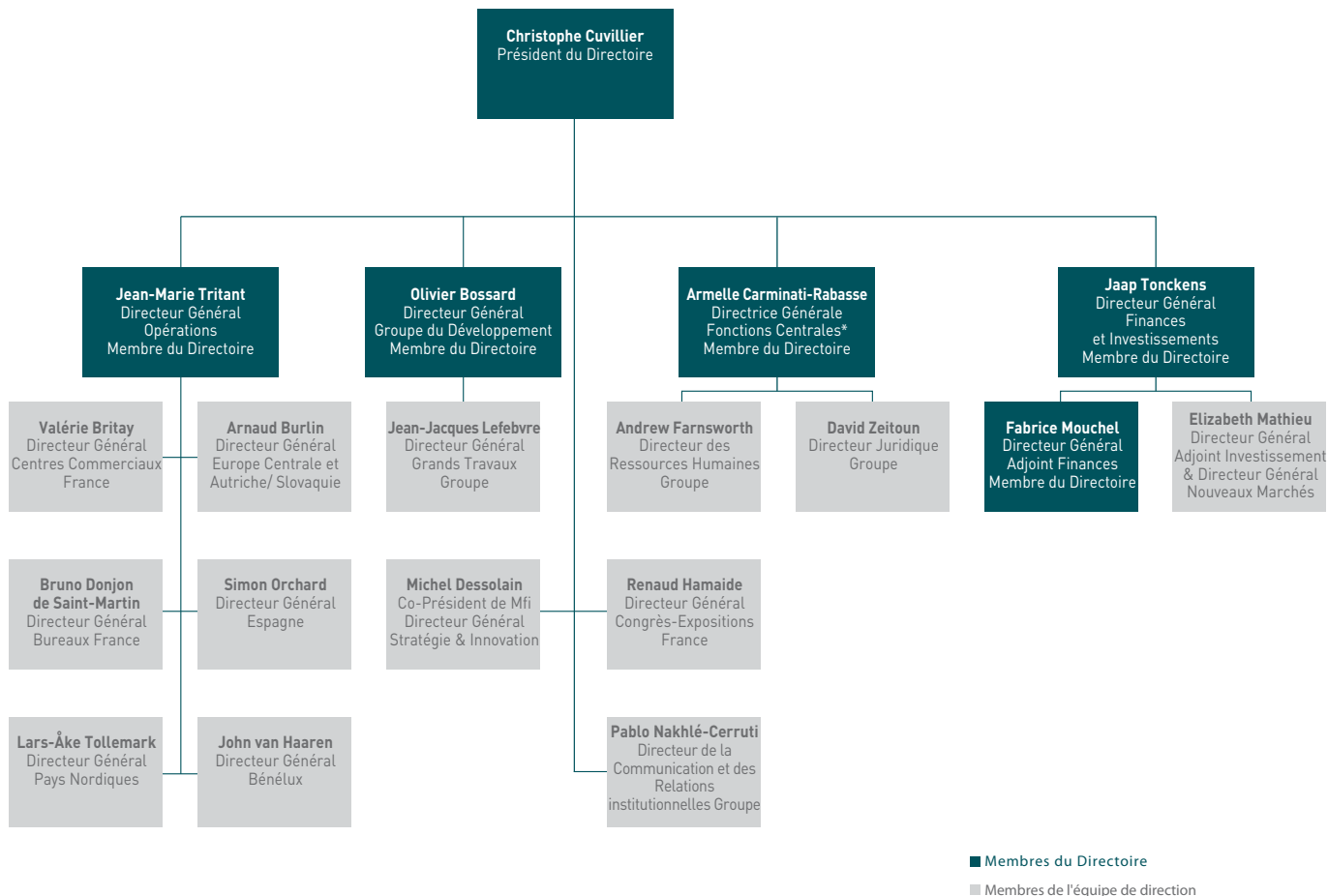
Il y a actuellement 32 accords signés avec les organisations syndicales en application en France (Viparis compris). Ils portent sur différents aspects tels que l'égalité femmes-hommes, l'emploi des seniors, le partage des profits, les heures de travail, les accords salariaux annuels, etc. L'accord sur l'égalité femmes-hommes, applicable depuis 2012, réaffirme l'importance du respect de l'égalité professionnelle 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.

Au 31 décembre 2013, 90,0 % des collaborateurs étaient couverts par une convention collective, les 10,0 % restant dépendent de pays où cette notion n'est pas applicable.

KPI : Conventions collectives [G4-11]

Relations sociales	2011	2012
Salariés couverts par une convention collective	90,7%	90,0%





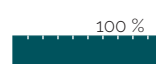
6.9. Organigramme



* Les Fonctions Centrales regroupent les Ressources Humaines, le département Juridique, les Systèmes d'Information, l'Organisation et la Responsabilité Sociale et Sociétale.

7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020

7.1. Réalisations 2013

Réalisations 2013	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Progrès	Commentaires	
Énergie et carbone	Réduire l'intensité carbone (émissions de CO ₂ /visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012)	C	2020	 7%	En 2013, l'intensité carbone a diminué de -2 % par rapport au niveau de 2012.
	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	 0%	En 2013, l'intensité énergétique est restée stable (+1 %) par rapport au niveau de 2012.
L'innovation au service de la résilience des bâtiments	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 » d'ici 2016 (en m ²)	C	2016	 61%	Au 31 décembre 2013, 30 centres commerciaux étaient certifiés « BREEAM In-Use » en Europe, soit 49 % de la surface totale du portefeuille géré (surface GLA consolidée).
	Obtenir une certification environnementale (HQE et/ou BREEAM) pour au moins 80 % du portefeuille de Bureaux gérés par le Groupe d'ici 2016 (en m ²)	B	2016	 56%	Au 31 décembre 2013, 5 immeubles de bureaux étaient certifiés « BREEAM In-Use » et 3 autres étaient certifiés HQE ou BREEAM en France, correspondant à 45 % du portefeuille bureaux géré (surface consolidée 2013)
	Obtenir une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets de plus de 10 000 m ²	C/B	Objectif permanent	 100%	100 % des grands projets « actifs » déclarés à fin 2013 ont fait l'objet d'une évaluation environnementale BREEAM. En 2013 un projet a été certifié BREEAM niveau « Very Good » : l'extension de Centrum Cerny Most; un projet a été certifié BREEAM niveau « Excellent » : Aéroville; deux projets sont en cours de certification BREEAM niveau « Very Good » : les extensions de Rennes Alma et Toison d'Or. En 2013, So Ouest a obtenu le certificat final BREEAM niveau « Excellent » en améliorant son score initial.
Connectivité et transport	Promouvoir les moyens de transport alternatifs afin de réduire à 35 % d'ici 2020 la proportion de visiteurs venant avec leur voiture individuelle dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (à périmètre constant)	C	2020	En cours Objectif 2020	En 2013, 42 % des visiteurs sont venus en voiture dans les centres commerciaux du Groupe.

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux; B = Bureaux; E = Congrès & Expositions; G = l'ensemble du Groupe.

Réalisations 2013		Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Progrès	Commentaires		
Créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions	Locataires	Porter à 50 % le taux de réponse des locataires à l'enquête de satisfaction	C	2013	100 %	En 2013, plus de 7 478 locataires ont été sollicités, le taux de réponse à l'enquête de satisfaction a atteint 60 %, dépassant l'objectif fixé à 50 %. Les taux de satisfaction locataires ont progressé ou se sont maintenus dans tous les pays.	
		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	58 %	En 2013, 1 686 baux verts ont été signés au sein du Groupe, représentant 93 % des baux signés. Au total, les baux verts représentent 52 % du nombre total de baux actifs à fin 2013 (commerce et bureaux France).	
	Prestataires	Évaluer le respect des clauses environnementales par nos prestataires dans chaque centre commercial géré pour les contrats de sécurité, de nettoyage et de maintenance	C	2013	100 %	En 2013, 389 prestataires clés ont été évalués pour les services de maintenance, sécurité, nettoyage transports mécanique et déchets représentant 98 % des prestations de service délivrées dans le portefeuille géré en Europe (Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions).	
		Délivrer 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	100 %	La formation de l'ensemble des équipes de nettoyage et de sécurité constitue un critère obligatoire vérifié par SGS pour l'obtention du label 4 étoiles, que ce soit pour un nouveau label ou pour l'audit annuel de renouvellement.	
		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	2014	96 %	Le score des enquêtes de satisfaction client s'est élevé 7,7 en 2013, basé sur 28 664 interviews réalisées sur 66 centres commerciaux.	
	Visiteurs et clients	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	80 %	Au 31 décembre 2013, 15 centres commerciaux ont reçu le label « 4 étoiles » et 9 autres ont réussi l'audit « 4 étoiles ».	
		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	75 %	En 2013, un audit annuel de la maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité a été réalisé par un tiers indépendant sur 98 % du portefeuille géré en Europe, soit 82 actifs audités sur un total de 84 actifs gérés, 6 régions sur 8 ont amélioré ou maintenu leur score.	
	Bien-être des communautés locales	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	En cours Objectif 2016	De nombreuses initiatives ont été menées en collaboration avec les autorités locales sur les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe en 2013.	
	Contribuer à la prospérité économique locale		Définir la « Charte développement local » propre au Groupe et tester sa mise en œuvre dans les centres commerciaux	C	2013	50 %	La « Charte développement local » a été élaborée en 2013 mais sera testée en 2014.
		Développement économique local	Élaborer une méthodologie permettant de mesurer l'impact économique et social des actifs du Groupe	C	2013	100 %	Une méthodologie permettant de mesurer l'impact économique et social des actifs du Groupe a été élaborée avec la société Beyond Financials en 2013, les résultats détaillés de cette étude sont disponibles pages 91-92.
		Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entrepreneuriat, les jeunes talents et l'action sociale	G	2013	100 %	En 2013, la contribution du Groupe à ses principaux engagements philanthropiques ont été augmenté de 14 % par rapport à 2012.	

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux; B = Bureaux; E = Congrès & Expositions; G = l'ensemble du Groupe.

Réalisations 2013	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Progrès	Commentaires	
Des collaborateurs motivés et engagés au service du changement Collaborateurs					
	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	100 %	Les collaborateurs PMPS ont été évalués selon un système basé sur des données chiffrées. Ce système a été testé lors de l'évaluation annuelle des compétences 2013 en France.
	Renforcer la politique de prévention des risques psychosociaux en France	G	2013	100 %	40 actions ont été validées en France par le comité santé et sécurité, ainsi que l'inspection du travail. Le plan d'action a été lancé au sein du Groupe en 2013.
	Poursuivre les enquêtes ciblées auprès des collaborateurs en 2013 sur des thèmes pertinents pour le Groupe	G	2013	80 %	Une enquête a été réalisée auprès des collaborateurs en France en 2013. Tous les employés en France (exclus Viparis) ont été sollicités pour répondre sur plusieurs thématiques : des pratiques de management au climat général et ambiance de travail. En complément une enquête annuelle a été réalisée auprès des jeunes diplômés embauchés dans le cadre du programme (EGP).
	Lancer de nouvelles initiatives pour renforcer le leadership des femmes au sein du Groupe	G	2013	100 %	La formation « McKinsey leadership program » a été menée pour la seconde année consécutive. La formation était co-animée cette année par 3 collaboratrices cadres du Groupe et des formateurs seniors de la société McKinsey. Le programme de parrainage « Women at Unibail Rodamco » s'est poursuivi en 2013.
Renforcer les programmes d'accueil pour les nouvelles recrues dans toutes les régions avec 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	90 %	Les formations e-learning ont été délivrées aux nouveaux collaborateurs incluant la formation au Code d'éthique du Groupe. Tous les jeunes diplômés du Groupe ont bénéficié de l'accompagnement d'un tuteur en interne. Un nouveau programme pour l'intégration des nouveaux recrutés a été formalisé. Le programme « Vie ma Vie » centre commercial s'est déroulé en 2013 et sera étendu aux autres régions.	

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux; B = Bureaux; E = Congrès & Expositions; G = l'ensemble du Groupe.

7.2. Objectifs long terme : une vision à 2020

Depuis 2013, le Groupe concentre ses efforts et ses ressources sur les sujets les plus importants tels que définis suite à l'étude matérialité réalisée en 2012. 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.).

Thèmes prioritaires pour le Groupe	Objectifs	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	
L'innovation au service de la résilience des bâtiments	Énergie et carbone	Réduire l'intensité carbone (émissions de CO ₂ /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
	Certification des bâtiments	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 » d'ici 2016 (par m ²)	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 ²)	B	2016
		Obtenir une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets de plus de 10 000 m ²	C/B	Objectif permanent
Connectivité et transport	Promouvoir les moyens de transport alternatifs afin de réduire à 35 % d'ici 2020 la proportion de visiteurs venant avec leur voiture individuelle dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (à périmètre constant)	C	2020	
Créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions	Locataires	Améliorer le taux de satisfaction locataires de chacun des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles »	C	2014
		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
	Prestataires	Évaluer le respect des clauses environnementales par nos prestataires dans chaque centre commercial géré pour les contrats de sécurité, de nettoyage et de maintenance	C	2014
		Délivrer 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
	Visiteurs et clients	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	2014
		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
		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	2014
Contribuer à la prospérité économique locale	Bien-être des communautés locales	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	2014
	Développement économique local	Élargir la méthodologie de mesure de l'impact économique et social des actifs et des projets du Groupe (y compris la construction)	C	2014
		Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entrepreneuriat, les jeunes talents et l'action sociale (avec une attention particulière sur leur impact)	G	2014
Des collaborateurs motivés et engagés au service du changement	Collaborateurs	Déployer les nouvelles valeurs du Groupe en 2014	G	2014
		Déployer une enquête auprès de tous les collaborateurs du Groupe	G	2014
		Encourager la vitalité et la bienveillance au travail en introduisant une série de mesures/initiatives incluant un outil d'autodiagnostic sur les stress et la santé (sur l'intranet) auprès des employés du Groupe	G	2014
		Sur la base des actions sélectionnées en France en 2013, déployer un ensemble d'initiatives visant à sensibiliser les employés à la prévention des risques au travail	G	2014
		Déployer « UR Inside », Intranet permettant de collecter auprès des employés leurs suggestions et idées pour améliorer le cadre de vie et l'efficacité au travail	G	2014

(1) Périmètre : C = Centres 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 2013 sont encore une fois conformes aux Bonnes pratiques de reporting de l'EPRA. La table ci-dessous atteste de cette conformité.

N°	Indicateur	Type	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
Mesures de la performance						
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		MPI: Consommation énergétique (kWh)	79
		Complémentaire	Quantité d'énergie primaire requise pour produire l'électricité		3.4.2. Émissions de CO ₂ – Focus sur l'achat d'« électricité verte »	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		MPI: Consommation énergétique (kWh)	79
		Complémentaire	Énergie primaire requise pour produire le chauffage et le refroidissement		MPI: Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	81
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 ² /an ou kWh/personne/an)	Principal	Énergie totale normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		MPI: Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux kWh/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	80
					MPI: Efficacité énergétique par m ² (kWh/m ² /an)	80
3.5	Totalité des émissions directes de gaz à effet de serre (tonnes métriques de CO ₂ 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		MPI: Emissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	75
		Complémentaire	Émissions fugitives (c'est-à-dire les gaz réfrigérants) et émissions produites par le transport des matériaux, des produits et des déchets		3.4.1. Bilan carbone	72
3.6	Totalité des émissions indirectes de gaz à effet de serre (tonnes métriques de CO ₂ 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: Emissions CO ₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO ₂ e)	76
					MPI: Emissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	75
3.7	Intensité des gaz à effet de serre provenant de l'énergie des bâtiments (kg CO ₂ e/m ² /an ou kg CO ₂ e/personne/an)	Principal	Totalité des émissions de gaz à effet de serre normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		MPI: Intensité carbone (gCO ₂ /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO ₂ /occupant/an pour les Bureaux, gCO ₂ e/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	77
					MPI: Intensité carbone par m ² (kgCO ₂ e/m ² /an)	77

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Indicateur	Type	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages
3.8	Quantité totale d'eau prélevée par source (m ³ 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 ³)	85
		Complémentaire	Sources d'eau (surface, souterraine, grise, noire, etc.)		3.5.2. L'eau	84
3.9	Intensité hydrique du bâtiment (litres/personne/jour ou m ³ /m ² /an)	Principal	Consommation totale d'eau normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		KPI: Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	85
					KPI: Consommation d'eau par m ² (litre/m ² /an)	86
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), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	87
					KPI: Répartition des déchets par type (tonnes)	88
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: Répartition des déchets par mode de traitement (%)	87
Recommandations générales						
4.1	Limites organisationnelles	Principal	Structure organisationnelle par type d'actif (filiales, associés, etc.) et baux financiers/opérationnels		I. Portefeuille	2-13
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)		MPI: Consommation énergétique (kWh)	79
					3.4.3. Consommation d'énergie – Consommations privées d'électricité locales (kWh)	79
					KPI: Consommation d'eau (m ³)	85
4.3	Analyse – Normalisation	Principal	Mesures de performance relatives à l'intensité durable (dénominateurs : surface au sol gérée ou occupation)		3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux – 3.3.2. Modes de mesure	69
					3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux – 3.3.3. Périmètre de reporting	69
4.4	Analyse – Démarche comparative pour la performance absolue en matière de développement durable	Principal	Définition du périmètre des éléments comparables		3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux – 3.3.4. Modifications du périmètre de reporting	70
4.5	Analyse – Analyse des segments (par type de propriété géographique)	Principal	Concordance avec la typologie de la propriété adoptée dans les rapports financiers		I. Portefeuille – Zones géographiques et types de propriété cohérents avec la segmentation financière	2-13
4.6	Analyse – Description narrative de la performance	Principal	Observations/explications sur la performance environnementale		Développement durable – Sections 1/2/3	55-89
					3.2. Certification environnementale des bâtiments	65
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	109

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

8.2. GRI G4

En 2013, le Groupe marque la transition entre le niveau d'application B+ du référentiel GRI3.1 et son supplément sectoriel immobilier CRESS - Construction and Real Estate Sector Supplément - (publié en 2011) et le nouveau référentiel G4 profondément modifié et publié en mai 2013.

L'approche dite par « critères essentiels » (core approach) est choisie pour cette première année d'adaptation au nouveau référentiel G4.

Le tableau de concordance ci-dessous indique l'emplacement, dans le présent rapport, des informations demandées par la GRI. La colonne « Communiqué » indique le niveau d'information fourni pour chaque indicateur.

Unibail-Rodamco déclare pleinement toutes les informations relatives à la section Profil (53) et a sélectionné 18 thématiques comme étant matérielles pour communiquer les informations de Management et les Indicateurs de Performance.

36 indicateurs de performance matériels et 4 indicateurs complémentaires (non reliés à des thématiques matérielles) sont totalement communiqués.

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
I PROFIL					
Stratégie et analyse					
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation		Rapport annuel et de développement durable/ Entretien avec le Président du Directoire	12-13	
G4-2	Description des principaux impacts, risques et opportunités		Rapport annuel et de développement durable/ Corporate	12-23	
			1. Stratégie et organisation - 11. Priorités	55-57	✓
			7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	105-108	✓
			VI. Renseignements juridiques/ Facteurs de risque	281-285	✓
			VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/ Dispositif de contrôle interne	294-298	✓
Profil de l'organisation					
G4-3	Nom de l'organisation		Rapport annuel et de développement durable/ Profil	avant p2	
G4-4	Principales marques et principaux produits et services		VI. Renseignements juridiques/ Renseignements de caractère général	225-226	
			Rapport annuel et de développement durable/ Entretien avec le Président du Directoire	12-13	
			Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	26-51	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation		Rapport annuel et de développement durable/ Opérations	54-69	
			Rapport annuel et de développement durable/ L'innovation au service de la résilience des bâtiments	82	
G4-6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport		VI. Renseignements juridiques/ Renseignements de caractère général	225-226	
G4-7	Mode de propriété et forme juridique		Rapport annuel et de développement durable/ Profil	avant p2	
			3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	69-71	✓
G4-8	Marchés desservis		VI. Renseignements juridiques/ Renseignements de caractère général	225-226	
			Rapport annuel et de développement durable/ Profil	avant p2	
			Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	26-51	
			I. Portefeuille	2-13	
			4. Parties prenantes	90-96	

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-9	Taille de l'organisation		II. Rapport de gestion et résultats 2013 / Périmètre de consolidation	15	✓
			6.2. Emploi et diversité	98-99	✓
			IV. Comptes consolidés	129-197	✓
			KPI: Effectif par pays	99	✓
			KPI: Effectif par activité	99	✓
			KPI: Effectif par âge	99	✓
			KPI: Effectif par sexe	99	✓
			KPI: Recrutement	100	✓
			KPI: Contrats de travail	101	✓
G4-10	Nombre total de salariés par type de contrat de travail et par sexe		KPI: Conventions collectives	103	✓
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective		4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	94-96	✓
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation		4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats - Cartographie achats	94-96	✓
G4-13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting		I. Portefeuille	2-13	
			II. Rapport de gestion et résultats 2013	15-53	✓
			IV. Comptes consolidés	129-197	✓
G4-14	Comment le principe de précaution est-il pris en compte par l'organisation		VI. Renseignements juridiques/ Renseignements de caractère général	225-226	✓
			3.1. Systèmes de management environnemental	63-65	✓
			3.4. Changement climatique	72-83	✓
			Une stratégie exhaustive (signataire du Pacte Mondial des Nations Unies)	97	
			Rapport annuel et de développement durable/ Reconnu parmi le leader de son secteur	75	✓
G4-15	Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval		1.6. Participation à des organismes externes	59	
			VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246-248	✓
			8. Tables de concordance	109-125	
G4-16	Affiliations à des associations ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : - occupe une fonction au sein de l'instance de gouvernance - participe à des projets ou à des comités - apporte des financements importants dépassant la simple cotisation - considère son adhésion comme stratégique		1.6. Participation à des organismes externes	59	
Aspects et périmètres pertinents identifiés					
G4-17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents. Indiquer si une entité incluse dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents n'est pas prise en compte dans le rapport		Rapport annuel et de développement durable/ Profil	avant p2	
			I. Portefeuille	2-13	
			II. Rapport de gestion et résultats 2013	15-53	✓
			3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	69-71	✓
			IV. Comptes consolidés	129-197	✓
G4-18	Processus de définition du contenu et du périmètre des specs		1. Stratégie et organisation	55-61	
			3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	69-71	✓
			4. Parties prenantes	90-96	

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-19	Aspects matériels identifiés dans le processus de contenu		1.1. Priorités	55-57	✓
G4-20	Périmètre de l'aspect au sein de l'organisation pour chacun des aspects matériels		1.1. Priorités 7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	55-57 105-108	✓ ✓
G4-21	Périmètre de l'aspect en dehors de l'organisation pour chacun des aspects matériels		1.1. Priorités	55-57	✓
G4-22	Raisons et conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs		II. Rapport de gestion et résultats 2013 3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux IV. Comptes consolidés	15-53 69-71 129-197	✓ ✓ ✓
G4-23	Changements substantiels concernant le champ d'étude et le périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting		II. Rapport de gestion et résultats 2013 3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux IV. Comptes consolidés	15-53 69-71 129-197	✓ ✓ ✓
Implication des parties prenantes					
G4-24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue		4. Parties prenantes	90-96	
G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue		Rapport annuel et de développement durable/ Entretien avec le Président du Directoire 1.1. Priorités 4. Parties prenantes	12-13 55-57 90-96	✓
G4-26	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport		1.6. Participation à des organismes externes 4. Parties prenantes 7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	59 90-96 105-108	✓
			Pas de consultation des parties prenantes dans l'élaboration du rapport		
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son reporting. Groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et questions clés		Rapport annuel et de développement durable/ Créer les conditions pour prendre les meilleures décisions Rapport annuel et de développement durable/ Faire grandir chaque collaborateur 4. Parties prenantes 7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	84 76 90-96 105-108	✓
Profil du rapport					
G4-28	Période de reporting (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies		I. Portefeuille II. Rapport de gestion et résultats 2013 3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux IV. Comptes consolidés	2-13 15-53 69-71 129-197	✓ ✓ ✓
G4-29	Date du dernier rapport publié		3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	69-71	✓
G4-30	Cycle de reporting (annuel, bisannuel par exemple)		3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	69-71	✓
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu		Responsables du document, de l'information financière et du contrôle des comptes	302	✓
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation. Index du contenu GRI pour l'option choisie. Référence au rapport de vérification externe		3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux 8.2. GRI G4 3.3.8. Audit et certification par un tiers indépendant	69-71 111-121 71	✓ ✓ ✓

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport Champ d'étude et base de toute vérification externe Relation entre l'organisation et les vérificateurs Instance supérieure de gouvernance ou cadres dirigeants participant à la démarche de sollicitation d'une vérification du rapport de développement durable de l'organisation		3.3.8. Audit et certification par un tiers indépendant	71	✓
			IV. Comptes consolidés	129-197	✓
			VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	287-299	✓
Gouvernance					
G4-34	Structure de gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance Comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux		Rapport annuel et de développement durable/ Entretien avec le Président du Conseil de Surveillance	14-15	
			Rapport annuel et de développement durable/ Gouvernance d'entreprise et gestion des risques	16-17	
			1. Stratégie et organisation	55-61	
			2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	61-62	
			VI. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	240-277	✓
G4-35	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	286-299	✓
			1.3. Gouvernance et mise en œuvre	57	
G4-36	Cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, dépendant directement ou non, de l'instance supérieure de gouvernance		1.3. Gouvernance et mise en œuvre	57	
G4-38	Composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités		Rapport annuel et de développement durable/ Entretien avec le Président du Conseil de Surveillance	14-15	
			Rapport annuel et de développement durable/ Gouvernance d'entreprise et gestion des risques	16-17	
			1. Stratégie et organisation	55-61	
			2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	61-62	
			6.g. Organigramme	104	
			VI. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	240-277	✓
G4-39	Préciser si le président de l'instance supérieure de gouvernance est également membre de la direction		VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	286-299	✓
			VI. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	240-277	✓
G4-40	Processus de nomination et de sélection pour l'instance supérieure de gouvernance et ses comités, précisions sur les critères utilisés pour la nomination et la sélection des membres de l'instance supérieure de gouvernance		6.2. Emploi et diversité	98-99	✓
			VI. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	240-277	✓
			VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	286-299	✓
G4-41	Processus mis en place afin que l'instance supérieure de gouvernance s'assure que les conflits d'intérêts sont évités et gérés. Indiquer si les conflits d'intérêts sont divulgués aux parties prenantes		VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246-248	✓
G4-42	Rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux		1.3. Gouvernance et mise en œuvre	57	

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-44	Processus d'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance relatif aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux Evaluation indépendante ou autoévaluation, et fréquence Mesures prises en réponse à l'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance concernant la gouvernance des thèmes économiques, environnementaux et sociaux		Rapport annuel et de développement durable/ Gouvernance d'entreprise et gestion des risques	16-17	
			VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246-248	✓
			VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	286-299	✓
G4-45	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la mise en œuvre des processus de devoir de vigilance Eventuel recours à une consultation des parties prenantes pour appuyer l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance		Rapport annuel et de développement durable/ Gouvernance d'entreprise et gestion des risques	16-17	
			VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246-248	✓
			VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	286-299	✓
G4-46	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'examen de l'efficacité des processus de gestion des risques de l'organisation concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		1.3. Gouvernance et mise en œuvre	57	
			VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246-248	✓
			VI. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	240-277	✓
G4-47	Fréquence de l'examen des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance		1.3. Gouvernance et mise en œuvre	57	
G4-48	Comité ou poste de plus haut niveau qui examine et approuve de façon officielle le rapport de développement durable de l'organisation et s'assure que tous les aspects matériels sont traités		1.2. Stratégie et définition des objectifs	57	
G4-49	Processus pour informer l'instance supérieure de gouvernance des réclamations majeures		VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246-248	✓
G4-51	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants Lien entre les critères de performance de la politique de rémunération et les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants		6.7. Rémunération	102-103	✓
			VI. Renseignements juridiques/ Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	248-277	✓
			VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/ Rémunération du Directoire	294	✓
G4-52	Processus de détermination de la rémunération		VI. Renseignements juridiques/ Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	248-277	✓
			VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/ Rémunération du Directoire	294	✓
G4-53	Mode de sollicitation et de prise en compte des opinions des parties prenantes en matière de rémunération		VI. Renseignements juridiques/ Capital et droits de vote	239	✓
			VI. Renseignements juridiques/ Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	248-277	✓
Éthique et intégrité					
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique		2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	61-62	
			VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246-248	
			VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	286-299	✓
G4-57	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi et les questions liées à l'intégrité de l'organisation		VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246-248	✓
			2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	61-62	

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-58	Mécanismes internes et externes utilisés pour faire part des réclamations relatives à des comportements non respectueux de l'éthique et de la loi et à des questions d'intégrité de l'organisation		VI. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	246	✓
			2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	61	
II DESCRIPTION DE L'APPROCHE MANAGÉRIALE					
Économie					
EC	Performance économique		Rapport annuel et de développement durable/ Corporate	12-23	
			II. Rapport de gestion et résultats 2013	14	✓
			IV. Comptes consolidés	128	✓
EC	Présence sur le marché		Rapport annuel et de développement durable/ Profil	avant p2	
			Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	26-51	
			I. Portefeuille	2-13	
EC	Impacts économiques indirects		4.1. Contribution auprès des communautés locales	90	✓
			4.1.1. Impact économique	91	✓
			4.1.2. Empreinte économique locale	92	✓
Environnement					
EN	Énergie		3.4.3. Consommation d'énergie	77	✓
EN	Émissions		3.4. Changement climatique	72	✓
			3.4.1. Bilan carbone	72	
			3.4.2. Emissions de CO ₂	74	✓
EN	Produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ L'innovation au service de la résilience des bâtiments	82	
			3.2. Certification environnementale des bâtiments	65	✓
EN	Conformité		3.3.8. Audit et certification par un tiers indépendant	71	✓
			Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	126-127	✓
EN	Transport		3.4.5. Transport	82	✓
Social					
Pratiques en matière d'emploi et travail décent					
LA	Emploi		6.2. Emploi et diversité	98	✓
LA	Santé et sécurité au travail		3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89	✓
			6.6. Bien-être au travail	101	✓
LA	Formation et éducation		1.4 Formation	58	✓
			6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco	100	✓
LA	Diversité et égalité des chances		6.2. Emploi et diversité	98	✓
LA	Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes		6.7. Rémunération	102	✓
Société					
SO	Communautés locales		4.1. Contribution auprès des communautés locales	90	✓
SO	Lutte contre la corruption		2.2. Conduite éthique	61	
			2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	61	✓
SO	Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société		4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	94-96	✓

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
SO	Mécanismes de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la société		3.1.1. Sustainable Design Attitude (SDA) : un SME pour les projets de développement	63	
	Responsabilité liée aux produits				
PR	Santé et sécurité des consommateurs		3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89	✓
			4.2. Experience clients	93	
PR	Étiquetage des produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ L'innovation au service de la résilience des bâtiments	82	
			3.2. Certification environnementale des bâtiments	65	✓

III INDICATEURS MATÉRIELS
Économie

Performance économique					
			Rapport annuel et de développement durable/ Vecteur de valeur pour ses parties prenantes	80	✓
			5. Entreprise citoyenne	97	✓
G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée		KPI: Recrutement	100	✓
			KPI: Rémunération	102	✓
			IV. Comptes consolidés/ KPI des comptes consolidés	128	✓
			IV. Comptes consolidés/ Rémunération et avantages consentis au personnel	190	✓
G4-EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique		3.4. Changement climatique	72	✓
			VI. Renseignements juridiques/ Facteurs de risque	281	
G4-EC3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies		6.7. Rémunération	102	✓
			IV. Comptes consolidés/ Rémunération et avantages consentis au personnel	190	✓
			IV. Comptes consolidés	128	✓
Présence sur le marché					
			KPI: Effectif par pays	99	✓
			KPI: Effectif par âge	99	✓
G4-EC6	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels		4.1. Contribution auprès des communautés locales	90	✓
			4.1.1. Impact économique	91	✓
			4.1.2. Empreinte économique locale	92	✓
			4.4. Prestataires et des sous-traitants : gestion des achats	94-96	✓
Impacts économiques indirects					
G4-EC7	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services		4.1.1. Impact économique	91	✓
			4.1.2. Empreinte économique locale	92	✓
			3.4.5. Transport	82	✓
			4.1. Contribution auprès des communautés locales	90	✓
G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts		Rapport annuel et de développement durable/ Vecteur de valeur pour ses parties prenantes	80	
			4.1.1. Impact économique	91	✓
			4.1.2. Empreinte économique locale	92	✓

Environnement

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
Énergie					
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation		MPI: Consommation énergétique (kWh)	79	✓
			MPI: Consommation d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	81	✓
			MPI: Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	82	✓
G4-EN4	Consommation énergétique en dehors de l'organisation		3.4.3. Consommation d'énergie - Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	79	✓
			MPI: Consommation énergétique (kWh)	79	✓
			MPI: Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	81	✓
			MPI: Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	82	✓
			MPI: Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	80	✓
G4-EN5	Intensité énergétique		MPI: Efficacité énergétique par m ² (kWh/m ² /an)	80	✓
			MPI: Consommation énergétique (kWh)	79	✓
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique		KPI: Impact financier lié aux variations de consommation d'énergie (€)	79	✓
			3.4.3. Consommation d'énergie	77-78	✓
G4-EN7	Réductions des besoins énergétiques des produits et services		3.4.3. Consommation d'énergie	77-78	✓
			MPI: Consommation énergétique (kWh)	79	✓
			MPI: Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	82	✓
Émissions					
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)		MPI: Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	75	✓
			KPI: Teneur en carbone du mix énergétique (gCO ₂ e/kWh)	81	✓
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2) liées à l'énergie		KPI: Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	75	✓
			KPI: Teneur en carbone du mix énergétique (gCO ₂ e/kWh)	81	✓
G4-EN17	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3)		MPI: Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	83	✓
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre		MPI: Intensité carbone (gCO ₂ /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO ₂ /occupant/an pour les Bureaux, gCO ₂ /m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	77	✓
			MPI: Intensité carbone par m ² (kgCO ₂ e/m ² /an)	77	✓
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre		3.4.2. Emissions de CO₂	74-75	✓
			MPI: Emissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	75	✓
G4-EN20	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (sao)		KPI: Emissions CO ₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO ₂ e)	76	✓
Produits et services					
G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services		3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	63-65	✓
			3.2. Certification environnementale des bâtiments	65-68	✓
			3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89	✓
			KPI: Pollution et réhabilitation des sols	90	✓

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
Conformité					
G4-EN29	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement		KPI: Respect de la législation environnementale	90	
Transport					
G4-EN30	Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel		KPI: Accès aux transports publics (%)	83	✓
			MPI: Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	83	✓
			KPI: Emissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO ₂ e)	83	
SOCIAL					
Pratiques en matière d'emploi et travail décent					
Emploi					
G4-LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique		KPI: Recrutements	100	✓
			KPI: Départs	101	✓
			6.5. Mobilité - Taux de rotation	100	✓
G4-LA2	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels		6.7. Rémunération	102-103	✓
			IV. Comptes consolidés / Rémunération et avantages consentis au personnel	190-194	✓
Santé et sécurité au travail					
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe		KPI: Absentéisme	101	✓
Formation et éducation					
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle		6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco	100	✓
			KPI: Formation	100	✓
G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière		6.3. Gestion de carrière	99-100	✓
G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle		6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco	100	✓
			6.3. Gestion de carrière	99-100	✓
Diversité et égalité des chances					
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité		KPI: Effectif par pays	99	✓
			KPI: Effectif par activité	99	✓
			KPI: Effectif par âge	99	✓
			KPI: Effectif par sexe	99	✓
			6.2. Emploi et diversité / % de femmes tenant des postes de direction	98	✓
			VI. Renseignements juridiques / Composition du Directoire et du Conseil de Surveillance	240-243	
Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes					
G4-LA13	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels		KPI: Rémunération	102	✓

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
Société					
Communautés locales					
G4-SO1	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement		3.2.1. Projets de développement	65	✓
			4.1. Contribution auprès des communautés locales	90	✓
			5. Entreprise citoyenne – Social	97	✓
G4-SO2	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales		4.1. Contribution auprès des communautés locales	90	✓
			4.1.1. Impact économique	91	✓
			4.1.2. Empreinte économique locale	92	✓
Lutte contre la corruption					
G4-SO3	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés		2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	61	✓
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption		VII. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/ Dispositif de contrôle interne	294	
			2.2. Conduite éthique	61	
G4-SO4			2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	61	✓
Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société					
G4-SO9	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société		4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	94-96	✓
			KPI: Evaluation des prestataires	96	✓
Responsabilité liée aux produits					
Santé et sécurité des consommateurs					
G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration		2.3. Gestion des risques et des crises	62	
			3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89	✓
			KPI: Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	89	✓
Étiquetage des produits et services					
G4-PR3	Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information		3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	63	✓
			3.2. Certification environnementale des bâtiments	65	✓
			MPI: Certification environnementale des projets de développement	66	✓
			MPI: Certification environnementale des actifs existants	68	✓
			3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89	✓
			3.5.1. Les matériaux	84	

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client		4.2. Expérience clients	93	
			4.3. Partenariat avec les locataires	93	
IV INDICATEURS ADDITIONNELS					
Environnement					
Eau					
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source		KPI: Consommation d'eau (m³)	85	✓
			KPI: Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m² JOP/an pour les Congrès-Expositions)	86	✓
			KPI: Impact financier dû aux variations de consommation d'eau (€)	85	
			KPI: Consommation d'eau par m² (litre/m²/an)	86	✓
G4-EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée		3.5.2. L'eau	84-85	✓
Effluents et déchets					
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement		KPI: Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	87	✓
			KPI: Répartition des déchets par mode de traitement (%)	87	✓
			KPI: Répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes)	88	✓
Droits de l'homme					
Investissement					
G4-HR1	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point		2.2. Conduite éthique	61-62	
			4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	94-96	✓
			KPI: Evaluation des prestataires	96	✓

■ Communiqué ■ Partiellement Communiqué

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

Unibail-Rodamco a engagé la démarche de contrôle externe des données environnementales dès 2009. Le Groupe a depuis étendu le périmètre de ce contrôle externe année après année. En 2013, conformément à l'Article 225 (loi « Grenelle »), EY a procédé à la vérification approfondie des informations et de 38 indicateurs clés de performance publiés par le Groupe couvrant les 42 thèmes de l'Article (voir le rapport d'assurance, pages 126-127). La table de concordance ci-dessous atteste de la concordance entre l'exigence réglementaire et les publications auditées d'Unibail-Rodamco.

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Mat
I. Informations sociales				
I.A – Emploi	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	KPI: Effectif par pays	99	M
		KPI: Effectif par âge	99	
		KPI: Effectif par sexe	99	
I.A – Emploi	Embauches et licenciements	KPI: Recrutements	100	P
		KPI: Départs	101	
		6.5. Mobilité – Taux de rotation	100	
I.A – Emploi	Rémunérations et leur évolution	6.7. Rémunération	102	P
		KPI: Rémunération – Rémunération totale	102	
		KPI: Rémunération – Rémunération totale variable	102	
I.B – Organisation du travail	Organisation du temps de travail	6.6. Bien-être au travail	101	P
I.B – Organisation du travail	Absentéisme	KPI: Absentéisme	101	M
I.C – Relations sociales	Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociations avec celui-ci)	6.8. Relations sociales – Principe de fonctionnement/ Présentation du comité d'entreprise européen	103	P
		6.8. Relations sociales – Nombre de réunions menées avec les CE et organisations syndicales	103	
I.C – Relations sociales	Bilan des accords collectifs	KPI: Conventions collectives	103	P
I.D – Santé et Sécurité	Conditions de santé et de sécurité au travail	6.6. Bien-être au travail	101	P
I.D – Santé et Sécurité	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	N/A		N/A
I.D – Santé et Sécurité	Accidents du travail : fréquence; gravité; maladies professionnelles	KPI: Absentéisme	101	P
I.E – Formation	Politiques mises en œuvre en matière de formation	6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco	100	P
I.E – Formation	Nombre total d'heures de formation	KPI: Formation	100	M
I.F – Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	6.2. Emploi et diversité – Participation au programme <i>Board Women Partners</i>	98-99	P
		6.2. Emploi et diversité – Part des femmes dans le management et le top management	98-99	
		KPI: Rémunération	102	
I.F – Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	6.2. Emploi et diversité – Signature de la Charte de la diversité et de la charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.	98-99	P
		1. Stratégie et organisation	55-61	
I.F – Égalité de traitement	Politique de lutte contre les discriminations	2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	61-62	P
		6.2. Emploi et diversité – CV anonyme	98-99	
I.G – Respect/Promotion Principes OIT	* au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	N/A		N/A

Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel.
M = matériel **P** = pertinent **N/A** = non reporté car non pertinent

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Mat
I.G – Respect/Promotion Principes OIT	• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.4. Prestataires et sous-traitants – Promotion des conventions fondamentales de l'OIT	94-96	P
		6.8. Relations sociales – Respect des conventions fondamentales de l'OIT	103	
I.G – Respect/Promotion Principes OIT	• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	N/A		N/A
I.G – Respect/Promotion Principes OIT	• à l'abolition effective du travail des enfants	N/A		N/A
II. Informations environnementales				
II.A – Politique générale en matière environnementale	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	1. Stratégie et organisation	55-61	M
		3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	63	
		MPI: Certification environnementale des projets de développement	65-68	
		MPI: Certification environnementale des actifs existants	68	
		3.3. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	69-71	
II.A – Politique générale en matière environnementale	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	105-108	P
		1.4. Formation Sensibilisation au développement durable	58-59	
II.A – Politique générale en matière environnementale	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco Indicateur de suivi sur l'offre de formation	100	P
		3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89-90	
II.A – Politique générale en matière environnementale	Mesures de prévention/réduction/réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	KPI: Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	89	P
		3.4. Changement climatique	72	
II.A – Politique générale en matière environnementale	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (si l'information ne risque pas de causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours)	3.5.3 Les déchets	86	P
		4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Avenant fascicule environnemental	96	
II.A – Politique générale en matière environnementale	Mesures de prévention/recyclage/élimination des déchets	3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement *Absence de montant de provisions pour risques en matière d'environnement	89	P
		3.5.3 Les déchets	86-87	
II.B – Pollution et gestion des déchets	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	KPI: Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	87	P
		KPI: Répartition des déchets par mode de traitement (%)	87	
		KPI: Répartition des déchets par type (tonnes)	88	
II.B – Pollution et gestion des déchets	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	3.5.3. Les déchets – Charte chantier à faible nuisance	86	P
		3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89	
II.C – Utilisation durable des ressources	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	3.5.2. L'eau	84-85	P
		KPI: Consommation d'eau (m³)	85	
II.C – Utilisation durable des ressources	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	KPI: Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	86	P
		KPI: Consommation d'eau par m² (litre/m²/an)	86	
II.C – Utilisation durable des ressources		3.5.1. Les matériaux	84	P

Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel
 M = matériel P = pertinent N/A = non reporté car non pertinent

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Mat
II.C – Utilisation durable des ressources	Consommation d'énergie	MPI: Consommation énergétique (kWh)	79	M
		MPI: Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux kWh/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	80	
		MPI: Efficacité énergétique par m ² (kWh/m ² /an)	80	
	Recours aux énergies renouvelables	MPI: Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	81	
		3.4.3. Consommation d'énergie – Consommations primitives d'électricité locataires (kWh)	79	
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	3.4.2. Emissions de CO ₂ – Focus sur l'achat d'« électricité verte »	76	
		MPI: Energie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	82	
II.C – Utilisation durable des ressources	Utilisation des sols	3.4.3. Consommation d'énergie	77-78	P
		7. Réalisation 2013 et objectifs 2014-2020	105-108	
		3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement – Politique de prévention des pollutions sur sites existants (dépollution) et acquisitions (due diligence)	89	
	Rejets de gaz à effet de serre	KPI: Pollution et réhabilitation des sols	90	
		3.4.2. Emissions de CO ₂	74-75	
		7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	105-108	
		MPI: Emissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	75	
II.D – Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	MPI: Intensité carbone (gCO ₂ /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO ₂ /occupant/an pour les Bureaux, gCO ₂ e/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	77	
		MPI: Energie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	82	
		MPI: Intensité carbone par m ² (kgCO ₂ e/m ² /an)	77	
		MPI: Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	83	
II.D – Changement climatique	Adaptation aux conséquences du changement climatique	3.4. Changement climatique – Critères d'évaluation intégrés aux processus d'acquisition	72	
		3.4. Changement climatique – Analyse des impacts probables du changement climatique sur les actifs	72	
II.E – Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	3.5.4. Biodiversité	88	P
III. Informations sociétales				
III.A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	• en matière d'emploi et de développement régional	4.1. Contribution auprès des communautés locales	90	M
		4.1.1. Impact économique	91	
		4.1.2. Empreinte économique locale	92	
III.A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	• sur les populations riveraines ou locales	5. Entreprise citoyenne	97	P
III.B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	Rapport annuel et de développement durable/Vecteur de valeur pour ses parties prenantes	80	M
		4.3. Partenariat avec les locataires	93-94	
		MPI: Baux "verts"	94	
III.B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société	Actions de partenariat ou de mécénat	7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020 – Bail vert	105-108	P
		5. Entreprise citoyenne – Total des dons	97	
		5. Entreprise citoyenne – Éducation à travers l'architecture	97	
III.C – Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5. Entreprise citoyenne – Social	97	M
		4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Politique achats	94-96	
		4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Cartographie achats	94-96	
		KPI: Evaluation des prestataires	96	

Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel.
M = matériel P = pertinent N/A = non reporté car non pertinent

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Mat
III.C – Sous-traitance et fournisseurs	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	94	
		7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	105	M
III.D – Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	2.2. Conduite Éthique	61	
		1.4. Formation	58	M
		4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	94	
		7. Réalisations 2013 et objectifs 2014-2020	105	
III.D – Loyauté des pratiques	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	89	M
		KPI: Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité		
III.E – Actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales, en matière de Droits de l'Homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption		P

Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel **P** = pertinent **N/A** = non reporté car non pertinent

Avertissement

Certaines des déclarations contenues dans ce document sont des énoncés prospectifs portant sur des prévisions. Ces prévisions se fondent sur les observations et les hypothèses actuelles de la direction; elles tiennent compte des risques connus et intègrent des incertitudes de nature à modifier significativement les résultats et/ou les données qui sont énoncés ou sous-entendus dans ces déclarations. Les déclarations sont établies sur la base du portefeuille immobilier actuel et ne tiennent pas compte des effets éventuels de facteurs externes tels que – mais pas exclusivement – le changement climatique, la politique énergétique locale ou l'évolution législative ou réglementaire.

Les données 2006-2008 présentées dans ce rapport ont été collectées et consolidées pour la première fois en 2008.

Les données qui sont fournies pour 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013 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 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. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco SE, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans la section « Développement Durable » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au directeur d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels environnemental et social utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction des chapitres 3, 3, 4.1.1 et 6.1 du rapport de gestion (la « Note méthodologique ») et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre les 17 septembre 2013 et 13 mars 2014 pour une durée d'environ dix semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France, à l'arrêté

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission, et concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 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 aux chapitres 3, 3, 4.1.1 et 6.1 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec 14 personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions PMPS (Property Maintenance, Purchasing and Sustainability), Ressources Humaines et Audit interne en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération les bonnes pratiques du secteur et notamment les recommandations sectorielles de l'EPRA (European Public Real Estate Association) ainsi que le Référentiel environnemental et sociétal du Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC) de juillet 2013 ;

- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽²⁾:

- « Au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion » ;
- Au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés ⁽³⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 13 % des consommations énergétiques du patrimoine et 10 % des émissions de gaz à effet de serre du patrimoine concerné en 2013.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles formalisées dans le Guide Sectoriel de Reporting RSE du Conseil National des Centres Commerciaux.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

OBSERVATIONS

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- Le périmètre de suivi de la performance énergétique des bâtiments est conforme aux recommandations du référentiel CNCC. En complément, le Groupe publie les consommations électriques des preneurs de 4 centres commerciaux.
- Les facteurs d'émission de gaz à effet de serre liés à la consommation d'énergie utilisés sont ceux transmis par le fournisseur, à l'exception des régions « Central Europe » et « Netherlands » pour lesquelles le facteur d'émission lié à la consommation d'électricité « verte » est considéré comme nul. Ces régions représentent 10% des consommations électriques totales du Groupe.
- Comme explicité dans la note méthodologique en introduction du chapitre 4.1.1, les emplois hébergés comptabilisent à la fois les salariés Unibail-Rodamco, les salariés des preneurs ainsi que les sous-traitants présents sur le site.
- Les données relatives à la production de déchets n'incluent pas les déchets produits par les Centres d'Exposition, qui représentent 8 % de la valeur vénale totale du patrimoine consolidé au 31 décembre 2013.

Paris-La Défense, le 13 mars 2014
L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Eric Duvaud
Associé Développement durable

Bruno Perrin
Associé

⁽²⁾ **Informations environnementales** : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementale et les démarches d'évaluation ou de certification, le traitement et recyclage des déchets, la maîtrise de l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre (consommations d'énergies et émissions de gaz à effet de serre par m² à périmètre constant et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique), les consommations d'eau.

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 (emplois directs et indirects), les conditions du dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société (taux de déploiement des baux verts), la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux, la sous-traitance et les fournisseurs, la loyauté des pratiques, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

⁽³⁾ Palais des Congrès (Congrès & Exposition – France), Murat (Bureaux – France), Vélizy 2 (Centre Commercial – France), Forum Nacka (Centre Commercial – Suède), Bonaire (Centre Commercial – Espagne), Aupark (Centre Commercial – Slovaquie).

Comptes consolidés au 31 décembre 2013

1. Comptes consolidés au 31 décembre 2013	129
État du résultat global consolidé	129
État de situation financière consolidée	131
État des flux de trésorerie consolidés	132
État de variation des capitaux propres consolidés	133
Évolution du nombre d'actions composant le capital	134
2. Notes annexes aux comptes consolidés	134
2.1. Principes comptables et méthodes de consolidation	134
2.2. Information sectorielle	145
2.3. Périmètre de consolidation	151
2.4. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices	158
2.5. Notes et commentaires	162
2.6. Instruments financiers	180
2.7. Gestion du risque de capital	186
2.8. Engagements de financement et de garanties	187
2.9. Rémunération et avantages consentis au personnel	190
2.10. Transactions avec les parties liées	195
2.11. Relations avec les Commissaires Aux Comptes	196
2.12. Événements postérieurs à la clôture	196
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	197
I. Opinion sur les comptes consolidés	197
II. Justification des appréciations	197
III. Vérifications et informations spécifiques	197

1. Comptes consolidés au 31 décembre 2013

État du résultat global consolidé

État du résultat global consolidé – Présentation normée EPRA ⁽¹⁾ (M€)	Notes	2013	2012 Retraité ⁽²⁾	2012 Publié
Revenus locatifs	19	1 584,3	1 506,1	1 548,3
Charges du foncier	20	(12,7)	(20,6)	(20,7)
Charges locatives non récupérées	21	(25,2)	(20,1)	(20,5)
Charges sur immeubles	22	(194,3)	(185,1)	(189,5)
Loyers nets		1 352,1	1 280,3	1 317,6
Frais de structure		(80,5)	(82,2)	(82,9)
Frais de développement		(4,0)	(4,5)	(4,5)
Amortissements des biens d'exploitation		(2,2)	(2,3)	(2,3)
Frais de fonctionnement	23	(86,7)	(89,1)	(89,7)
Coûts d'acquisition et coûts liés	24	(6,1)	(2,1)	(6,6)
Revenus des autres activités		182,0	177,1	177,1
Autres dépenses		(127,7)	(120,5)	(120,5)
Résultat des autres activités	25	54,3	56,6	56,6
Revenus des cessions d'actifs de placement		50,8	615,3	615,3
Valeur comptable des actifs cédés		(43,5)	(597,4)	(598,6)
Résultat des cessions d'actifs	26	7,3	17,9	16,6
Revenus des cessions de sociétés		148,3	90,4	90,4
Valeur comptable des titres cédés		(148,3)	(90,4)	(90,4)
Résultat des cessions de sociétés	27	-	-	-
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		1 013,7	1 440,4	1 490,9
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(495,6)	(284,9)	(287,7)
Solde net des ajustements de valeurs	28	518,1	1 155,5	1 203,2
Dépréciation d'écart d'acquisition positif		-	-	(2,0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET		1 839,0	2 419,1	2 495,8
Résultat des sociétés non consolidées		7,3	7,1	7,1
<i>Produits financiers</i>		95,5	93,6	93,6
<i>Charges financières</i>		(410,9)	(423,4)	(422,1)
Coût de l'endettement financier net	29	(315,4)	(329,9)	(328,6)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	13	(62,5)	(230,4)	(230,4)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes	30	22,0	(218,3)	(219,3)
Actualisation des dettes	31	(2,3)	0,5	0,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	32	70,3	151,5	79,9
Intérêts sur créances	32	20,1	17,3	15,4
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		1 578,5	1 816,9	1 820,4
Impôt sur les sociétés	33	(36,0)	(132,6)	(136,0)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		1 542,5	1 684,4	1 684,4
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle	34	251,9	225,7	225,7
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE		1 290,6	1 458,6	1 458,6
Nombre moyen d'actions (non dilué)		96 458 943	92 358 483	92 358 483
Résultat net global (Part des Propriétaires de la société-mère)		1 290,6	1 458,6	1 458,6
Résultat net de la période par action (Part des Propriétaires de la société-mère) (en €)		13,4	15,8	15,8
Résultat net global retraits (Part des Propriétaires de la société-mère) ⁽³⁾		1 290,6	1 638,0	1 638,0
Nombre moyen d'actions (dilué)		97 161 396	93 105 153	93 105 153
Résultat net de la période par action (Part des Propriétaires de la société-mère dilué) (en €)		13,3	17,6	17,6

État du résultat global consolidé (M€)	Notes	2013	2012 Retraité ⁽²⁾	2012 Publié
Résultat net de la période		1 542,5	1 684,4	1 684,4
Ecarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères		(8,5)	19,3	19,3
Gain/perte sur couverture d'investissement net		(23,9)	29,7	29,7
Couverture de flux de trésorerie		0,1	(4,0)	(4,0)
Réévaluation des titres disponibles à la vente		10,4	5,2	5,2
Autres éléments du résultat global qui pourront être reclassés ultérieurement en résultat net		(22,0)	50,2	50,2
Avantages accordés au personnel – qui ne seront pas reclassés en résultat net		6,4	(8,1)	(8,1)
Autres éléments du résultat global		(15,6)	42,1	42,1
RÉSULTAT NET GLOBAL		1 527,0	1 726,5	1 726,5
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle		252,0	225,4	225,4
RÉSULTAT NET GLOBAL – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE		1 275,0	1 501,0	1 501,0

(1) Présentation conforme aux recommandations de l'European Public Real Estate Association.

(2) Suite à l'application anticipée des normes IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence.

(3) Le résultat net de la période est retraité de la juste valeur des ORNANES en cas d'impact dilutif (cf. section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation » § 2.116 « Résultat par action »).

État de situation financière consolidée

(M€)	Notes	31/12/2013	31/12/2012 Retraite ⁽¹⁾	31/12/2012 Publie
Actifs non courants		31 159,5	28 672,4	28 797,5
Immeubles de placement	1	28 552,6	25 670,4	26 658,3
Immeubles de placement évalués à la juste valeur		27 613,5	24 954,4	25 912,8
Immeubles de placement évalués au coût		939,1	716,0	745,6
Actifs corporels	2	203,1	200,4	200,4
Écarts d'acquisition	3	269,4	269,4	269,4
Actifs incorporels	4	217,5	206,1	206,1
Prêts et créances	5	39,6	126,4	127,0
Actifs financiers	6	71,4	77,0	77,0
Titres disponibles à la vente	7	128,5	118,1	118,1
Impôts différés actifs	15	8,7	4,1	5,0
Dérivés à la juste valeur	14	112,1	182,6	182,6
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	8	1 556,7	1 818,0	953,5
Actifs courants		1 185,0	789,8	773,6
Immeubles sous promesse ou mandat de vente	1	188,6	-	-
Clients et comptes rattachés	9	344,2	275,4	278,5
Activité de foncière		303,9	233,4	238,3
Autres activités		40,3	42,0	40,2
Autres créances	10	548,5	455,1	429,7
Créances fiscales		231,5	163,2	167,0
Autres créances ⁽¹⁾		259,8	230,8	200,8
Charges constatées d'avance		57,2	61,2	61,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	103,7	59,3	65,3
Titres monétaires disponibles à la vente		9,8	-	2,2
Disponibilités		93,9	59,3	63,1
TOTAL ACTIFS		32 344,5	29 462,1	29 571,1
Capitaux propres (part des Propriétaires de la société-mère)		13 703,9	12 902,5	12 902,5
Capital		486,4	474,5	474,5
Primes d'émission		6 139,8	5 838,2	5 838,2
Obligations Remboursables en Actions (ORA)		1,4	1,4	1,4
Réserves consolidées		5 800,4	5 112,3	5 112,3
Réserves de couverture et de change		(14,7)	17,6	17,6
Résultat consolidé		1 290,6	1 458,6	1 458,6
Participations ne donnant pas le contrôle		2 179,8	1 583,1	1 583,1
Total capitaux propres		15 883,7	14 485,6	14 485,6
Passif non courant		13 555,0	11 590,9	11 723,9
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	12	61,2	-	-
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	13	857,1	794,7	794,7
Part non courante des emprunts et dettes financières	13	10 733,6	8 669,8	8 774,8
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location financière	13	117,6	121,3	121,3
Dérivés à la juste valeur	14	426,3	624,4	625,3
Impôts différés passifs	15	1 013,1	997,9	1 016,0
Provisions long terme	16	31,5	29,6	30,2
Provisions pour engagement de retraite	16	13,9	20,0	20,0
Dépôts et cautionnements reçus		210,4	183,8	192,2
Dettes fiscales	18	17,8	14,5	14,5
Dettes sur investissements		72,5	134,7	134,7
Passif courant		2 905,8	3 385,6	3 361,6
Dettes fournisseurs et autres dettes	17	1 052,6	979,4	965,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		122,7	124,4	127,0
Dettes sur immobilisations		448,4	398,1	400,0
Autres dettes d'exploitation		304,5	269,3	274,0
Autres dettes ⁽¹⁾		177,0	187,7	164,5
Part courante des emprunts et dettes financières	13	1 683,7	2 238,1	2 225,6
Part courante des emprunts liés à des contrats de location financière	13	3,7	2,6	2,6
Dettes fiscales et sociales	18	145,4	143,8	146,4
Provisions court terme	16	20,5	21,5	21,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		32 344,5	29 462,1	29 571,1

(1) Suite à l'application anticipée des IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence. Un reclassement a également été effectué entre les « Autres créances » et les « Autres dettes ».

État des flux de trésorerie consolidés

(M€)	Notes	2013	2012 Retraité ⁽¹⁾	2012 Publié
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES				
Résultat net		1 542,5	1 684,4	1 684,4
Amortissements et provisions		18,8	14,0	16,1
Variations de valeur sur les immeubles		(518,1)	(1 155,5)	(1 203,2)
Variations de valeur sur les instruments financiers		40,5	448,8	449,7
Produits/charges d'actualisation		2,3	(0,5)	(0,5)
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		7,1	7,1	7,1
Plus et moins-values sur cessions d'actifs ⁽²⁾		(8,0)	(18,9)	(17,6)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		(70,3)	(151,5)	(79,9)
Intérêts sur créances		(20,1)	(17,3)	(15,4)
Dividendes de sociétés non consolidées		(7,2)	(7,3)	(7,3)
Coût de l'endettement financier net		315,4	329,9	328,6
Charge d'impôt		36,0	132,6	136,0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et de l'impôt		1 338,8	1 265,7	1 297,9
Intérêts sur créances		20,1	16,7	14,8
Dividendes et remontées de résultat de sociétés mises en équivalence ou non consolidées		28,7	33,5	17,3
Impôt versé		(19,3)	(33,0)	(33,2)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation	35	(78,2)	9,1	34,5
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 290,2	1 292,0	1 331,3
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT				
Secteur des activités de foncière		(1 429,0)	(1 473,6)	(1 497,5)
Acquisitions de filiales consolidées	36	(130,9)	(496,7)	(481,9)
Décassements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	37	(1 520,3)	(1 332,6)	(1 362,1)
Paieement de l' <i>exit tax</i>		(8,1)	(8,6)	(8,6)
Remboursement de financement immobilier		8,0	17,3	8,3
Nouveau financement immobilier		(5,2)	(63,7)	(63,7)
Cessions de filiales consolidées	36	176,7	155,1	155,1
Cessions d'immeubles de placement		50,8	255,6	255,5
Remboursement des prêts en crédit-bail		0,1	0,3	0,3
Investissements financiers		(0,0)	21,0	21,1
Acquisitions d'immobilisations financières		(2,0)	(4,9)	(4,9)
Cessions d'immobilisations financières		1,9	26,0	25,6
Variation d'immobilisations financières		0,1	-	0,4
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(1 429,0)	(1 452,3)	(1 476,1)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT				
Augmentation de capital de la société-mère		117,5	131,6	131,6
Variation de capital de société détenant des actionnaires minoritaires	38	(80,7)	-	(0,5)
Distribution aux actionnaires de la société-mère	39	(610,5)	(735,4)	(735,4)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(56,8)	(9,6)	(9,8)
Nouveaux emprunts et dettes financières	40	3 264,0	4 075,8	4 077,8
Remboursements emprunts et dettes financières		(2 053,7)	(2 983,3)	(2 983,7)
Produits financiers ⁽¹⁾	41	87,7	71,7	95,7
Charges financières ⁽¹⁾	41	(390,0)	(352,9)	(376,1)
Autres flux liés aux opérations de financement		(81,7)	(71,3)	(71,3)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		196,0	126,6	128,4
Variation des liquidités et équivalents au cours de la période		57,2	(33,7)	(16,5)
Trésorerie à l'ouverture		38,2	72,8	73,5
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie		(0,6)	(0,9)	(0,7)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE⁽³⁾	42	94,8	38,2	56,3

(1) Suite à l'application anticipée des normes IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence. Un reclassement a également été réalisé entre les « Produits financiers » et les « Charges financières ».

(2) Cette ligne regroupe les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobiliers, d'actifs de placement à court terme, de contrats de crédit-bail et d'actifs d'exploitation.

(3) 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 ⁽¹⁾	Total part des Propriétaires de la société-mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31/12/2011	459,0	5 712,0	1,4	4 166,5	1 324,6	(27,4)	11 636,1	1 419,4	13 055,5
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
Résultat net global de la période	-	-	-	(2,6)	1 458,6	45,0	1 501,0	225,4	1 726,4
Affectation du résultat	-	-	-	1 324,6	(1 324,6)	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2011	-	-	-	(735,4)	-	-	(735,4)	(60,1)	(795,5)
Options de souscription d'actions et PEE	5,5	126,2	-	-	-	-	131,6	-	131,6
Conversion des ORNANes	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)
Capitaux propres au 31/12/2012	474,5	5 838,2	1,4	5 112,3	1 458,6	17,6	12 902,5	1 583,1	14 485,6
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 290,6	-	1 290,6	251,9	1 542,5
Autres éléments du résultat global	-	-	-	16,8	-	(32,3)	(15,6)	0,1	(15,5)
Résultat net global de la période	-	-	-	16,8	1 290,6	(32,3)	1 275,0	252,0	1 527,0
Affectation du résultat	-	-	-	1 458,6	(1 458,6)	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2012	6,0	190,0	-	(806,4)	-	-	(610,5)	(112,7)	(723,1)
Options de souscription d'actions et PEE	5,9	111,6	-	-	-	-	117,5	-	117,5
Coût des paiements en actions	-	-	-	7,1	-	-	7,1	-	7,1
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	16,0 ⁽²⁾	-	-	16,0	401,7 ⁽³⁾	417,7
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(3,9)	-	-	(3,9)	55,6	51,7
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2013	486,4	6 139,8	1,4	5 800,4	1 290,6	(14,7)	13 703,9	2 179,8	15 883,7

(1) 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.

(2) Comprennent l'acquisition complémentaire de 23,15 % dans le complexe immobilier Zlote Tarasy à Varsovie.

(3) Concernent principalement le changement de méthode de consolidation des sept sociétés détenant Parly 2 en région parisienne, précédemment consolidées en intégration proportionnelle au 31 décembre 2012, puis par mise en équivalence au 30 juin 2013. Ces sociétés sont désormais consolidées en intégration globale suite à un changement de gouvernance intervenu en juillet 2013.

Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre d'actions
Au 01/01/2012	91 806 889
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
Au 31/12/2012	94 891 980
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	27 812
Levées d'options	1 158 397
Obligations Remboursables en Actions	21
Païement du dividende en actions	1 190 366
AU 31/12/2013	97 268 576

TITRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE UNIBAIL-RODAMCO SE SE DÉTENUS PAR DES TIERS ET FAISANT L'OBJET DE NANTISSEMENTS

Au 31 décembre 2013, 242 874 titres inscrits au nominatif administré sont nantis et aucun titre inscrit au nominatif pur n'est nanti.

2. Notes annexes aux comptes consolidés

Le 4 février 2014, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco SE clos le 31 décembre 2013.

Ces comptes seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 23 avril 2014.

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 SE a établi les comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne et applicable à cette date.

Ce référentiel est disponible sur le site http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

2.1.1. RÉFÉRENTIEL IFRS

Les principes et méthodes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2013

- IAS 1 – Amendement : Présentation des postes des autres éléments du résultat global;
- IFRS 7 – Amendement : Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers;
- IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur;
- IAS 12 – Amendement : Impôts différés – recouvrement des actifs sous-jacents;
- 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,
 - IAS 34 : Information financière intermédiaire.

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe. Les impacts de la norme IFRS 13 sont décrits en § 2.1.2.

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013

Suite à leur adoption par l'Union européenne le 29 décembre 2012, Unibail-Rodamco SE a décidé d'appliquer par anticipation les normes suivantes, avec effet à compter du 1^{er} janvier 2013 :

- IFRS 10 : États financiers consolidés;
- IFRS 11 : Partenariats;
- IFRS 12 : Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités;
- dispositions transitoires (Amendements aux IFRS 10, 11 et 12);
- IAS 27 Révisée : États financiers individuels;

- IAS 28 Révisée : Participation dans des entreprises associées et des coentreprises.

Les impacts de l'application de ces normes pour le Groupe sont donnés en § 2.1.2.

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2013 mais avec une date effective ultérieure d'application, et n'ont pas été appliqués par anticipation :

- IAS 32 – Amendement : Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers;
- entités d'investissement (amendements aux IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27);
- IAS 36 – Amendement : Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers;
- IAS 39 & IFRS 9 – Amendement : Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

Le processus de détermination des impacts potentiels de ce texte sur les comptes consolidés du Groupe est en cours.

Les textes suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- IFRIC 21 : Taxes prélevées par une autorité publique;
- IAS 19 – Amendement : Avantages du personnel – Régimes à prestations définies;
- améliorations annuelles des IFRS (cycle 2010-2012);
- améliorations annuelles des IFRS (cycle 2011-2013);
- IFRS 9 – Amendement : Comptabilité de couverture et amendements à IFRS 9, IFRS 7 et à IAS 39;
- IFRS 2 – Amendement : Conditions d'acquisition et annulation.

Les impacts en 2012 sur l'État de situation financière consolidée du Groupe sont :

(M€)	31/12/2012 Publié	Autres retraitements ⁽¹⁾	Retraitements (IFRS 10-11)	31/12/2012 Retraité
Immeubles de placement	26 658,3	-	(987,9)	25 670,4
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	953,5	-	864,5	1 818,0
Autres actifs non courants	1 185,7	-	(1,8)	1 183,9
Actifs courants	773,6	39,9	(23,7)	789,8
TOTAL ACTIF	29 574,1	39,9	(148,9)	29 462,1
Capitaux propres retraités	14 485,6	-	-	14 485,6
Impôts différés passifs	1 016,0	-	(18,1)	997,9
Emprunts externes et dettes auprès des associés	9 690,8	-	(105,0)	9 585,8
Autres passifs non courants	1 017,1	-	(9,9)	1 007,2
Passifs courants	3 361,6	39,9	(15,9)	3 385,6
TOTAL PASSIF	29 574,1	39,9	(148,9)	29 462,1

(1) Un reclassement a été effectué entre les « Autres créances » et les « Autres dettes ».

2.1.2. IMPACTS DE L'APPLICATION DES NOUVELLES NORMES

IFRS 10 & 11

Dans le cadre de l'adoption des normes IFRS 10 et 11, le Groupe a effectué une analyse exhaustive des sociétés ayant des accords de gouvernance conclus avec des investisseurs extérieurs, afin d'évaluer le niveau de contrôle du Groupe sur les actifs concernés. Cela a entraîné la consolidation par mise en équivalence de 21 sociétés auparavant consolidées en intégration proportionnelle, notamment les sociétés propriétaires des centres commerciaux Parly 2 et Rosny 2 (région parisienne) ainsi que Cité Europe (Calais). Les sept sociétés détenant Parly 2 sont consolidées en intégration globale au 31 décembre 2013, suite à un changement du mode de gouvernance en juillet 2013.

La liste complète des sociétés impactées par le changement de méthode de consolidation est disponible en section 2.3 « Périmètre de consolidation », § 2.3.1 « Liste des sociétés consolidées ».

Les états financiers au 31 décembre 2012 ont été retraités afin de refléter le nouveau périmètre de consolidation et l'impact rétroactif de l'application des normes IFRS 10 et 11, ces retraitements ne générant aucun impact sur le « Résultat net global – Part des propriétaires de la société-mère ». Les montants retraités sont maintenant comptabilisés en « Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence » et en « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ».

L'exercice 2011 n'a pas fait l'objet d'un retraitement, les tableaux de variation de l'annexe sont présentés au 1^{er} janvier 2012.

Les impacts en 2012 sur les principaux postes du compte de résultat du Groupe sont :

(M€)	31/12/2012 Publié	Retraitements	31/12/2012 Retraité
Loyers nets	1 317,6	(37,3)	1 280,3
Solde net des ajustements de valeurs des immeubles de placement	1 203,2	(47,7)	1 155,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	79,9	71,6	151,5
Résultat net de la période	1 684,4	-	1 684,4

IFRS 12

Suite à l'adoption de la norme IFRS 12, le Groupe a conduit une analyse des informations présentées en annexe aux comptes consolidés et a amendé certaines d'entre elles afin de satisfaire aux informations requises par cette norme.

Ainsi, les informations données dans la section 2.3 « Périmètre de consolidation » ont été complétées afin d'évaluer le contrôle de certaines entités et aussi de distinguer, parmi les entités mises en équivalence, celles contrôlées conjointement de celles sous influence notable.

Les sections et notes suivantes ont aussi été amendées : l'état de variation des capitaux propres consolidés, la note 8 « Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence » et la section 2.8 « Engagements de financement et de garanties ».

IFRS 13

L'adoption de la norme IFRS 13 entraîne l'obligation de présenter des informations en annexe relatives aux méthodes de valorisation des actifs du Groupe (taux d'actualisation, taux de capitalisation, taux de rendement, loyers actuels en euros par m²...) ainsi que des dérivés et instruments financiers intégrant les risques de contrepartie.

Immeubles de placement

L'adoption d'IFRS 13 n'a pas eu d'impact sur les méthodes de valorisation utilisées par les experts indépendants des actifs immobiliers du Groupe. Seules les informations à présenter en annexe ont été impactées.

Les notes suivantes ont été amendées : en section 2.1 § 2.1.8 « Méthodes d'évaluation des actifs » et en section 2.5 note 1 « Immeubles de placement ».

Dérivés

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2013 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de la valeur de crédit (CVA) et l'ajustement de la valeur de débit (DVA) conformément à IFRS 13.

L'impact est une variation de juste valeur positive de 9,1 millions d'euros sur le résultat de la période.

Les notes suivantes ont été amendées : section 2.1 § 2.1.10 en « Classification et évaluation des instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture » et note 14 « Instruments de couverture ».

2.1.3. ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES

Certains montants comptabilisés dans les comptes consolidés reflètent les estimations et les hypothèses émises par la Direction, notamment lors de l'évaluation en juste valeur des immeubles de placement et des instruments financiers ainsi que pour l'évaluation des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles.

Les estimations les plus significatives sont indiquées dans les sections suivantes : pour l'évaluation des immeubles de placement dans la section 2.1 § 2.1.8 « Méthodes d'évaluation des actifs » et en section 2.5 note 1 « Immeubles de placement », pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, respectivement en section 2.1 § 2.1.6 « Regroupements d'entreprises » et § 2.1.8 « Méthodes d'évaluation des actifs » et enfin, sur l'évaluation en juste valeur des instruments financiers, en section 2.5 note 14 « 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.

2.1.4. OPTIONS UTILISÉES DANS LE CADRE DE LA NORME IFRS 1

Lors de la première adoption des IFRS, la norme IFRS 1 prévoit certaines exemptions concernant l'application d'autres normes IFRS. Ces exemptions sont appliquées en option.

Les exemptions appliquées sont principalement liées aux regroupements d'entreprises. L'application rétroactive de IFRS 3 "Regroupements d'entreprises" aux regroupements d'entreprises intervenus avant la transition vers les IFRS est optionnelle. Unibail-Rodamco a choisi d'opter pour cette exemption.

Unibail-Rodamco SE a choisi de ne pas appliquer d'autres options prévues par IFRS 1.

2.1.5. PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Entrent dans le périmètre de consolidation les sociétés placées sous le contrôle d'Unibail-Rodamco SE, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable.

D'après la norme IFRS 10, un investisseur contrôle une entité faisant l'objet d'un investissement lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement et qu'il a la capacité

d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Le Groupe prend en compte tous les faits et circonstances lorsqu'il évalue le contrôle potentiel dont il dispose sur une entité contrôlée. Cette notion de contrôle est réexaminée si les faits et circonstances indiquent la présence de changement sur un ou plusieurs éléments mentionnés ci-dessus.

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé :

- Contrôle : consolidation par intégration globale.
- Contrôle conjoint : c'est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une opération, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Le classement d'un partenariat en tant qu'activité conjointe ou coentreprise est fonction des droits et des obligations des parties à l'opération.
 - Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci. Les activités conjointes sont consolidées en intégration proportionnelle.
 - Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.
- Influence notable : consolidation par mise en équivalence. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Elle est présumée si le Groupe détient directement ou indirectement un pourcentage égal ou supérieur à 20 % des droits de vote dans une entité sauf s'il peut être démontré clairement que le Groupe n'exerce pas d'influence notable.

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 SE établissent une situation intermédiaire au 31 décembre, leurs résultats étant déterminés sur une base de douze mois.

2.1.6. 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 existants 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 SE 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.

2.1.7. CONVERSION DE DEVICES ÉTRANGÈRES

Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les sociétés du Groupe réalisent certaines opérations dans une monnaie étrangère qui n'est pas leur monnaie de fonctionnement. Ces opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de transaction. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de clôture. Ces pertes ou gains de change liés à cette conversion ou au règlement de transactions en devises sont comptabilisés en compte de résultat de l'exercice, à l'exception des opérations suivantes :

- les écarts de conversion latents sur les investissements nets;
- les écarts de conversion latents sur les avances intra-groupe qui, par nature, font partie de l'investissement net.

Les couvertures d'un investissement net dans une entité étrangère, y compris la couverture d'un élément monétaire considéré comme faisant partie de l'investissement net, sont comptabilisées de la même façon que les couvertures de flux de trésorerie. Les gains et pertes sur instruments de couverture afférents à la partie efficace de la couverture sont comptabilisés directement en capitaux propres alors que ceux afférents à la part non efficace sont comptabilisés en compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires évalués à leur coût historique en monnaie étrangère sont convertis en utilisant le taux de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère évalués à la juste valeur sont convertis en euro au taux de change en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur, et sont comptabilisés dans les gains et pertes de juste valeur.

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 du Groupe, l'euro, sont convertis dans la monnaie de présentation selon les règles suivantes :

- les actifs et passifs, y compris les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur résultant de la consolidation, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture;

- les produits et charges sont convertis en 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.

2.1.8. MÉTHODES D'ÉVALUATION DES ACTIFS

Immeubles de placement (IAS 40 & IFRS 13)

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché.

Selon IFRS 13, la juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation (valeur de sortie).

Les améliorations ou modifications futures prévues sur l'actif (ex. : rénovation) doivent être prises en compte dans l'expertise afin de refléter son utilisation optimale.

Les méthodes d'évaluation utilisées par les experts indépendants n'ont pas été impactées par l'adoption de la norme IFRS 13.

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⁽¹⁾. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

Au 31 décembre 2013, 96 % de la valeur du patrimoine du Groupe ont fait l'objet d'une expertise externe.

Pour les portefeuilles de Centres Commerciaux et de 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 m² et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

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

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) ou du bail à construction ou, à défaut, sur dix ans, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année. Les valorisations des experts ont pris en compte le résultat net, qui comprend les loyers nets et la marge nette réalisée sur la vente des prestations attachées, ainsi que les revenus nets des parkings. Les travaux d'entretien, de gros entretien, de modernisation, d'aménagement et d'extension, ainsi que les redevances de concession sont pris en compte dans les flux de trésorerie prévisionnels.

(1) Les droits de mutation sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble, même si ces frais peuvent, dans certains cas, être réduits en cédant la société propriétaire de l'actif.

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 Centres Commerciaux.

L'immeuble de bureaux occupé par le Groupe, situé 7, place Adenauer, Paris 16^e, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

Coûts des emprunts liés aux opérations de construction (IAS 23)

Les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs sont intégrés au coût des actifs respectifs. Tous les autres coûts des emprunts sont comptabilisés en charges de la période où ils sont encourus. Les coûts des emprunts incluent les intérêts et autres coûts encourus pour la levée de ces emprunts.

Les frais financiers capitalisés sont déterminés chaque trimestre, en appliquant le coût moyen pondéré des emprunts du Groupe au montant de l'encours moyen des travaux réalisés, sauf en cas de financement propre au projet. Dans ce cas, des coûts d'intérêts spécifiques au projet sont capitalisés.

La capitalisation des intérêts débute dès lors qu'un Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC) est reconnu en tant qu'actif et se termine une fois le projet transféré en immeuble de placement, soit à la date de livraison aux locataires ou plus tôt si le projet est techniquement achevé.

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.

2.1.9. 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 0,1 million d'euros au 31 décembre 2013.

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 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 § 2.1.8.

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 (IPUC), le chiffre d'affaires est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

2.1.10. INSTRUMENTS FINANCIERS (IAS 32/IAS 39/IFRS 7/IFRS 13)

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'arrêté et comptabilisés en titres monétaires disponibles à la vente. Les intérêts courus ou acquis des titres à revenu fixe sont enregistrés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif tandis que les variations de juste valeur hors revenus sont présentées en autres éléments du résultat global. En cas de cession ou de dépréciation durable de ces actifs financiers, le Groupe constate en résultat ces variations de juste valeur.

Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers non dérivés sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

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, qui ont été intégralement remboursées au début de l'année 2013, 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 SE 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 afférent aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

Exposition au risque de crédit d'une contrepartie

Le Groupe, détenant des groupes d'actifs ou de passifs financiers, est exposé à un risque de marché ou un risque de crédit sur chacune de ses contreparties, tel que défini par IFRS 7. Le Groupe utilise l'exception prévue par IFRS 13 (§ 48) qui permet de mesurer à la juste valeur le groupe d'actifs ou de passifs financiers sur la base du prix qui serait reçu pour la vente ou le transfert d'une position nette à l'égard d'un risque particulier lors d'une transaction normale entre des intervenants de marché à la date d'évaluation.

Pour déterminer la position nette, le Groupe tient compte des arrangements existants qui atténueraient le risque de crédit en cas de défaut (par exemple, un accord de compensation globale avec la contrepartie). L'évaluation de la juste valeur prend en compte la probabilité qu'un tel arrangement puisse être juridiquement contraignant en cas de défaut.

L'évaluation des dérivés a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de la valeur de crédit (CVA) et l'ajustement de la valeur de débit (DVA).

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit :

- de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de cette contrepartie si elle est positive;
- de la probabilité de défaut de cette contrepartie sur la durée moyenne, pondérée de la valeur nominale des dérivés comptabilisés avec ces derniers. Cette probabilité de défaut est issue du modèle Bloomberg basé sur des valeurs de marché et issues des couvertures de défaillance des banques (CDS);
- et de la perte en cas de défaut établie à 60 % selon le standard de marché.

Le DVA ou CVA bilatéral, basé sur le risque de crédit d'Unibail-Rodamco, correspond à la perte à laquelle la contrepartie pourrait faire face en cas de défaut du Groupe. Il résulte du produit :

- de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de cette contrepartie si elle est négative;
- de la probabilité de défaut du Groupe sur la durée moyenne, pondérée de la valeur nominale du portefeuille total de dérivés. La probabilité de défaut du Groupe est issue du modèle Bloomberg issues des couvertures de défaillance d'Unibail-Rodamco SE (CDS);
- et de la perte en cas de défaut établie à 60 % selon le standard de marché.

2.1.11. 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 sur des passifs significatifs relevant de la norme IAS 37 sont actualisées sur la durée estimée des litiges qu'elles couvrent.
- Les dépôts de garantie reçus des locataires ne sont pas actualisés, étant donné l'impact non significatif de l'actualisation.

2.1.12. 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 éligibles au régime SIIC ont opté pour ce régime. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, les sociétés ayant en contrepartie l'obligation de distribuer 95 % de leur résultat récurrent, 60 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC.

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^{er} 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 SE 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^{er} janvier 2010. Malgré le peu de différences existant entre le régime FBI et le régime SIIC en France, les autorités fiscales néerlandaises ont considéré que les activités du Groupe le disqualifiaient pour le régime FBI.

Unibail-Rodamco SE conteste cette position. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2013 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. Le Groupe dispose d'importants déficits fiscaux aux Pays-Bas qui sont confortés par une analyse fiscale externe. Bien que faisant l'objet de discussions avec les autorités fiscales néerlandaises, la position prise par le Groupe n'a aucun impact sur le résultat récurrent 2013.

Régime fiscal espagnol – SOCIMI

En 2013, Unibail-Rodamco SE a opté pour le régime SOCIMI pour la plupart de ses actifs en Espagne. Le régime SOCIMI prévoit un taux d'imposition de 0 % sur le résultat récurrent à condition que certaines exigences liées aux actionnaires d'Unibail-Rodamco SE soient remplies. Les plus-values de cessions réalisées durant la période du régime SOCIMI seront taxées à hauteur de 0 % et celles liées à la période précédant l'entrée dans le régime seront taxées au moment de leur réalisation. Selon le régime SOCIMI, le Groupe a l'obligation de distribuer au moins 80 % de ses profits annuels, ainsi que 50 % de ses plus-values de cessions tandis que les 50 % restants doivent être réinvestis sur une période de trois ans.

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 Viparis Holding et ses filiales 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.

2.1.13. 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 SE, 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.

2.1.14. AVANTAGES DU PERSONNEL

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.

2.1.15. 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.

Les quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence sont aussi présentées selon les activités et zones géographiques du Groupe.

Par activité

Le Groupe présente son résultat par secteur d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions et Prestations de Services.

Le pôle Congrès & Expositions regroupe l'activité de gestion des sites d'expositions (Viparis), l'activité de gérance d'hôtels (Pullman-Montparnasse et CNIT-Hilton en location-gérance, et Novotel 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 de 1 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, regroupant la République tchèque, l'Allemagne, la Hongrie et la Pologne;
- l'Autriche, regroupant l'Autriche et la Slovaquie;
- les Pays nordiques, regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande;
- les Pays-Bas.

2.1.16. 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 SE 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.

2.1.17. 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€)		2013			2012 Retraité ⁽¹⁾			2012 Publié			
		Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat	
CENTRES COMMERCIAUX	FRANCE	Revenus locatifs	635,7	-	635,7	573,6	-	573,6	599,4	-	599,4
		Charges nettes d'exploitation	(67,0)	-	(67,0)	(60,7)	-	(60,7)	(62,7)	-	(62,7)
		Loyers nets	568,7	-	568,7	512,9	-	512,9	536,7	-	536,7
		Part des sociétés liées	26,3	6,9	33,3	22,7	24,4	47,1	-	-	-
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	7,4	7,4	-	8,0	8,0	-	6,7	6,7
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	391,0	391,0	-	734,5	734,5	-	765,6	765,6
		Résultat Centres Commerciaux France	595,1	405,3	1 000,4	535,6	766,9	1 302,5	536,7	772,3	1 309,0
	ESPAGNE	Revenus locatifs	165,9	-	165,9	155,2	-	155,2	155,7	-	155,7
		Charges nettes d'exploitation	(23,1)	-	(23,1)	(14,8)	-	(14,8)	(15,0)	-	(15,0)
		Loyers nets	142,8	-	142,8	140,4	-	140,4	140,7	-	140,7
		Part des sociétés liées	1,5	(5,2)	(3,7)	1,9	(0,6)	1,3	-	-	-
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,1)	(0,1)	-	-	-	-	-	-
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(71,4)	(71,4)	-	(79,0)	(79,0)	-	(77,4)	(77,4)
		Dépréciation de l'écart d'acquisition	-	-	-	-	-	-	-	(2,0)	(2,0)
	Résultat Centres Commerciaux Espagne	144,3	(76,6)	67,6	142,3	(79,5)	62,7	140,7	(79,3)	61,4	
	EUROPE CENTRALE	Revenus locatifs	116,3	-	116,3	99,5	-	99,5	113,4	-	113,4
		Charges nettes d'exploitation	(3,6)	-	(3,6)	(4,1)	-	(4,1)	(5,2)	-	(5,2)
		Loyers nets	112,7	-	112,7	95,4	-	95,4	108,2	-	108,2
		Part des sociétés liées	48,9	(5,0)	43,9	30,9	76,9	107,9	18,1	64,6	82,7
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	82,8	82,8	-	246,2	246,2	-	261,7	261,7
		Résultat Centres Commerciaux Europe centrale	161,6	77,8	239,4	126,3	323,1	449,5	126,3	326,3	452,6
AUTRICHE		Revenus locatifs	111,0	-	111,0	106,5	-	106,5	106,5	-	106,5
	Charges nettes d'exploitation	(6,4)	-	(6,4)	(4,6)	-	(4,6)	(4,6)	-	(4,6)	
	Loyers nets	104,6	-	104,6	101,9	-	101,9	101,9	-	101,9	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	26,2	26,2	-	128,1	128,1	-	128,1	128,1	
	Résultat Centres Commerciaux Autriche	104,6	26,2	130,8	101,9	128,1	230,1	101,9	128,1	230,1	
	PAYS NORDIQUES	Revenus locatifs	112,8	-	112,8	107,5	-	107,5	107,5	-	107,5
		Charges nettes d'exploitation	(18,6)	-	(18,6)	(19,7)	-	(19,7)	(19,7)	-	(19,7)
Loyers nets		94,1	-	94,1	87,8	-	87,8	87,8	-	87,8	
Gains/pertes sur cessions d'immeubles		-	(0,1)	(0,1)	-	11,4	11,4	-	11,4	11,4	
Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement		-	61,1	61,1	-	164,7	164,7	-	164,7	164,7	
Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques		94,1	61,0	155,1	87,8	176,1	263,8	87,8	176,1	263,8	
PAYS-BAS		Revenus locatifs	82,2	-	82,2	76,9	-	76,9	76,9	-	76,9
	Charges nettes d'exploitation	(8,3)	-	(8,3)	(7,7)	-	(7,7)	(7,7)	-	(7,7)	
	Loyers nets	73,8	-	73,8	69,2	-	69,2	69,2	-	69,2	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,0	0,0	-	0,8	0,8	-	0,8	0,8	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	30,3	30,3	-	41,3	41,3	-	41,3	41,3	
	Résultat Centres Commerciaux Pays-Bas	73,8	30,4	104,2	69,2	42,1	111,3	69,2	42,1	111,3	
	TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX	1 173,6	524,0	1 697,6	1 063,1	1 356,8	2 419,9	1 062,5	1 365,6	2 428,1	

(M€)	2013			2012 Retraité ⁽¹⁾			2012 Publié				
	Activités récurrentes	Activités non récur- rentes ⁽²⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récur- rentes ⁽²⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récur- rentes ⁽²⁾	Résultat		
BUREAUX	FRANCE	Revenus locatifs	140,6	-	140,6	150,6	-	150,6	150,6	-	150,6
		Charges nettes d'exploitation	(6,7)	-	(6,7)	(4,4)	-	(4,4)	(4,4)	-	(4,4)
		Loyers nets	133,9	-	133,9	146,2	-	146,2	146,2	-	146,2
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,0	0,0	-	(3,6)	(3,6)	-	(3,6)	(3,6)
		Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(69,8)	(69,8)	-	(106,8)	(106,8)	-	(106,8)	(106,8)
	Résultat Bureaux France	133,9	(69,8)	64,2	146,2	(110,4)	35,8	146,2	(110,4)	35,8	
	AUTRES PAYS	Revenus locatifs	30,6	-	30,6	32,1	-	32,1	32,1	-	32,1
		Charges nettes d'exploitation	(4,8)	-	(4,8)	(5,7)	-	(5,7)	(5,7)	-	(5,7)
		Loyers nets	25,8	-	25,8	26,4	-	26,4	26,4	-	26,4
		Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,0)	(0,0)	-	1,3	1,3	-	1,3	1,3
Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement		-	(42,1)	(42,1)	-	0,9	0,9	-	0,9	0,9	
Résultat Bureaux Autres pays	25,8	(42,1)	(16,3)	26,4	2,2	28,6	26,4	2,2	28,6		
TOTAL RÉSULTAT BUREAUX	159,7	(111,8)	47,9	172,6	(108,2)	64,4	172,6	(108,2)	64,4		
CONGRÈS & EXPOSITIONS	FRANCE	Revenus locatifs	171,7	-	171,7	192,6	-	192,6	194,8	-	194,8
		Charges nettes d'exploitation	(90,9)	-	(90,9)	(102,0)	-	(102,0)	(103,6)	-	(103,6)
		Loyers nets	80,8	-	80,8	90,6	-	90,6	91,1	-	91,1
		Part des sociétés liées	0,1	(0,1)	(0,0)	0,4	(0,4)	0,0	-	-	-
		Résultat opérationnel sur sites	39,7	-	39,7	46,5	-	46,5	46,5	-	46,5
		Résultat opérationnel hôtels	14,8	-	14,8	9,5	-	9,5	9,5	-	9,5
		Résultat opérationnel organisateur de salons	9,7	7,3	17,0	19,6	(7,0)	12,6	19,6	(7,0)	12,6
	Gains/pertes sur valeur et cessions et amortissements	(12,6)	110,0	97,4	(12,6)	25,6	13,0	(12,6)	25,1	12,5	
	TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS & EXPOSITIONS	132,5	117,1	249,6	154,1	18,2	172,3	154,1	18,1	172,3	
	Résultat opérationnel autres prestations	27,1	-	27,1	22,7	-	22,7	22,7	-	22,7	
Autres produits nets	7,3	-	7,3	7,1	-	7,1	7,1	-	7,1		
TOTAL DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET AUTRES PRODUITS	1 500,3	529,3	2 029,6	1 419,5	1 266,8	2 686,3	1 419,0	1 275,6	2 694,6		
Frais généraux	(82,7)	(6,1)	(88,8)	(84,5)	(2,1)	(86,6)	(85,2)	(6,6)	(91,8)		
Frais de développement	(4,0)	-	(4,0)	(4,5)	-	(4,5)	(4,5)	-	(4,5)		
Résultat financier	(315,4)	(42,8)	(358,2)	(329,9)	(448,3)	(778,2)	(328,6)	(449,3)	(777,8)		
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 098,1	480,4	1 578,5	1 000,6	816,4	1 816,9	1 000,7	819,7	1 820,4		
Impôt sur les sociétés	(8,2)	(27,8)	(36,0)	(16,6)	(116,0)	(132,6)	(16,7)	(119,3)	(136,0)		
RÉSULTAT NET	1 089,9	452,6	1 542,5	984,0	700,4	1 684,4	984,0	700,4	1 684,4		
Participations ne donnant pas le contrôle	104,1	147,8	251,9	97,7	128,1	225,7	97,7	128,1	225,7		
RÉSULTAT NET PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE	985,8	304,8	1 290,6	886,3	572,3	1 458,6	886,3	572,3	1 458,6		
Nombre moyen d'actions et d'ORA	96 468 709			92 368 457			92 368 457				
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION (EN €)	10,22			9,60			9,60				
PROGRESSION DU RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION	6,5 %			6,7 %			6,7 %				

(1) Suite à l'application anticipée des normes IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence.

(2) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, 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 frais d'annulation des instruments 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 actif sur profits non récurrents).

La contribution de 3 % sur les dividendes payée par les entités françaises du Groupe est classée en résultat non récurrent. Cette contribution est due sur le montant de la distribution versée en numéraire au-delà de l'obligation de distribution au titre du régime fiscal SIIC.

Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé (présentation normée EPRA) pour 2013

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C. & E. ⁽¹⁾	Non affectable	Total 2013
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres Commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France		
Revenus locatifs	635,7	165,9	116,3	111,0	112,8	82,2	1 223,9	140,6	30,6	171,3	189,2	-	1 584,3
Loyers nets	568,7	142,8	112,7	104,6	94,1	73,8	1 096,8	133,9	25,8	159,7	95,6	-	1 352,1
Frais de fonctionnement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(86,7)	(86,7)
Coûts d'acquisition et coûts liés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6,1)	(6,1)
Revenus des autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	108,2	73,7	182,0
Résultat des autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27,2	27,1	54,3
Résultat des cessions d'actifs et de sociétés	7,4	(0,1)	-	-	(0,1)	0,0	7,3	-	-	-	-	-	7,3
Solde net des ajustements de valeurs	391,0	(71,4)	82,8	26,2	61,1	30,3	520,0	(69,8)	(42,1)	(111,8)	110,0	-	518,1
Résultat opérationnel net	967,1	71,4	195,5	130,8	155,1	104,2	1 624,1	64,2	(16,3)	47,9	232,7	(65,7)	1 838,9
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	33,3	(3,7)	43,9	-	-	-	73,5	-	-	-	17,0	-	90,4
Résultats des sociétés non consolidées												7,3	7,3
Coût de l'endettement financier net												(315,4)	(315,4)
Ajustement de valeur des ORNANES												(62,5)	(62,5)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et actualisation des dettes et créances												19,7	19,7
Résultat avant impôts												-	1 578,5
Impôt sur les sociétés												(36,0)	(36,0)
RÉSULTAT NET													1 542,5

(1) Activité Congrès & Expositions.

Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé (présentation normée EPRA) pour 2012 retraité

(MC)	Centres Commerciaux							Bureaux			C. & E. (1)	Non affectable	Total 2012
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres Commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France		Retraité (2)
Revenus locatifs	573,6	155,2	99,5	106,5	107,5	76,9	1 119,3	150,6	32,1	182,6	204,2	-	1 506,1
Loyers nets	512,9	140,4	95,4	101,9	87,8	69,2	1 007,6	146,2	26,4	172,6	100,1	-	1 280,3
Frais de fonctionnement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(89,1)	(89,1)
Coûts d'acquisition et coûts liés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2,1)	(2,1)
Revenus des autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	121,2	55,9	177,1
Résultat des autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,9	22,7	56,6
Résultat des cessions d'actifs et de sociétés	8,0	-	-	-	11,4	0,8	20,2	(3,6)	1,3	(2,3)	-	-	17,9
Solde net des ajustements de valeurs	734,5	(79,0)	246,2	128,1	164,7	41,3	1 235,8	(106,8)	0,9	(105,9)	25,6	-	1 155,5
Résultat opérationnel net	1 255,4	61,4	341,6	230,1	263,8	111,3	2 263,7	35,8	28,6	64,4	159,6	(68,5)	2 419,1
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	47,1	1,3	107,9	-	-	-	156,2	-	-	-	12,6	-	168,8
Résultats des sociétés non consolidées												7,1	7,1
Coût de l'endettement financier net												(329,9)	(329,9)
Ajustement de valeur des ORNANES												(230,4)	(230,4)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et actualisation des dettes et créances												(217,8)	(217,8)
Résultat avant impôts												-	1 816,9
Impôt sur les sociétés												(132,6)	(132,6)
RÉSULTAT NET													1 684,4

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Suite à l'application anticipée des IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence.

Au 31 décembre 2013

Éléments de l'état de situation financière par activité

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C. & E. ⁽¹⁾	Non affecté ⁽²⁾	31/12/2013
	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	12 510,7	2 337,2	2 083,8	2 117,7	2 215,3	1 264,7	22 529,4	2 886,4	342,1	3 228,6	1 855,6	-	27 613,5
Immeubles de placement évalués au coût	283,5	61,1	67,2	-	321,3	-	733,0	204,9	-	204,9	1,1	-	939,1
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-	148,7	-	148,7	45,2	9,3	203,1
Ecart d'acquisition	7,5	-	89,1	95,9	51,8	-	244,2	-	-	-	14,9	10,3	269,4
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	214,7	2,8	217,5
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	264,1	17,5	1 087,6	-	-	-	1 369,3	-	-	-	187,5	-	1 556,7
Autres actifs non courants	83,5	-	-	-	-	0,5	84,1	128,5	-	128,5	-	147,7	360,2
Total actifs non courants	13 149,3	2 415,8	3 327,7	2 213,5	2 588,4	1 265,3	24 960,0	3 368,5	342,1	3 710,6	2 318,9	170,0	31 159,5
Immeubles sous promesse ou mandat de vente	-	-	-	-	-	133,8	133,8	50,7	4,0	54,7	-	-	188,6
Total actifs courants	396,3	91,1	32,2	26,7	15,8	146,7	708,7	138,3	9,7	148,0	131,4	196,9	1 185,0
TOTAL ACTIF	13 545,6	2 507,0	3 359,9	2 240,2	2 604,1	1 411,9	25 668,8	3 506,8	351,9	3 858,7	2 450,3	366,9	32 344,5
TOTAL PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES	677,9	232,0	379,6	306,2	383,5	26,8	2 005,9	93,6	18,7	112,3	226,4	14 116,2	16 460,8

(1) Activité Congrès & Expositions, hôtels inclus.

(2) Correspond aux immeubles, aux installations techniques et aux équipements de la structure.

Investissements par activité

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C. & E. ⁽¹⁾	Non affectable	31/12/2013
	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	525,1	70,8	58,3	138,4	123,4	57,6	973,7	97,4	10,5	108,0	49,2	-	1 130,8
Investissements sur les actifs corporels au coût ⁽²⁾	255,3	1,6	35,2	-	147,8	-	439,9	87,2	-	87,2	0,2	15,3	542,5
TOTAL INVESTISSEMENTS	780,4	72,4	93,5	138,4	271,2	57,6	1 413,5	184,6	10,5	195,1	49,4	15,3	1 673,3

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Avant transfert entre catégorie d'immeuble de placement.

Au 31 décembre 2012 (Retraité)

Éléments de l'état de situation financière par activité

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C. & E. ⁽¹⁾	Non affecté ⁽²⁾	31/12/2012 Retraité ⁽³⁾
	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	10 578,7	2 336,5	1 942,8	1 953,3	2 103,2	1 307,1	20 221,6	2 629,1	391,2	3 020,3	1 712,4	-	24 954,4
Immeubles de placement évalués au coût	39,5	60,9	32,5	-	182,9	-	315,8	399,3	-	399,3	0,9	-	716,0
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-	149,0	-	149,0	41,1	10,3	200,4
Ecart d'acquisition	7,5	-	89,1	95,9	51,8	-	244,2	-	-	-	14,9	10,3	269,4
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	203,4	2,7	206,1
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	658,4	17,8	962,7	-	-	-	1 638,8	-	-	-	179,1	-	1 818,0
Autres actifs non courants	81,4	2,2	85,1	-	-	1,3	170,0	118,1	-	118,1	-	220,0	508,1
Total actifs non courants	11 365,6	2 417,3	3 112,1	2 049,1	2 337,9	1 308,4	22 590,5	3 295,5	391,2	3 686,8	2 151,8	243,3	28 672,4
Total actifs courants	272,1	84,0	45,7	14,9	9,4	9,3	435,4	95,9	4,0	99,9	110,9	143,7	789,8
TOTAL ACTIF	11 637,7	2 501,3	3 157,8	2 064,0	2 347,3	1 317,7	23 025,9	3 391,4	395,2	3 786,6	2 262,8	387,0	29 462,1
TOTAL PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES	610,7	213,3	343,7	264,2	380,3	25,1	1 837,3	86,4	11,4	97,8	298,1	12 743,2	14 976,4

(1) Activité Congrès & Expositions, hôtels inclus.

(2) Correspond aux immeubles, aux installations techniques et aux équipements de la structure.

(3) Suite à l'application anticipée des normes IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence.

Investissements par activité

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C. & E. ⁽¹⁾	Non affectable	31/12/2012 Retraité ⁽³⁾
	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	459,7	150,3	91,2	79,9	142,4	51,8	975,3	42,6	10,6	53,2	38,0	-	1 066,5
Investissements sur les actifs corporels au coût ⁽²⁾	62,9	1,8	26,2	-	88,7	-	179,6	121,4	0,3	121,8	0,2	12,1	313,6
TOTAL INVESTISSEMENTS	522,6	152,1	117,4	79,9	231,1	51,8	1 154,8	164,0	10,9	174,9	38,3	12,1	1 380,1

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Avant transfert entre catégorie d'immeuble de placement.

(3) Suite à l'application anticipée des normes IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence.

2.3. Périmètre de consolidation

2.3.1. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2013	% contrôle 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Unibail-Rodamco SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
Centres commerciaux					
KG Schliebe & Co Geschäftszentrum Frankfurter Allee ⁽²⁾	Allemagne	MEQ-EA	66,67	66,67	66,67
mfi AG (sous-groupe)	Allemagne	MEQ-CE	46,49	46,49	46,49
Donauzentrum Besitz- u. Vermietungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SCS Liegenschaftsverwertung GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SCS Motor City Süd Errichtungsges.mBH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. Werbeberatung KG	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping City Süd Erweiterungsbau Gesellschaft mbH & Co Anlagenvermietung KG	Autriche	IG	99,99	99,99	99,99
D-Parking ⁽³⁾	Espagne	MEQ-CE	42,50	42,50	42,50
Essential Whites SLU	Espagne	IG	52,78	100,00	52,78
Glorias Parking ⁽³⁾	Espagne	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU	Espagne	IG	52,78	100,00	52,78
Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Proyectos Inmobiliarios Time Blue SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
Unibail-Rodamco SE Retail Spain	Espagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco SE Benidorm SL ⁽³⁾	Espagne	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Unibail-Rodamco SE Spain SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Ocio SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Palma SL	Espagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco SE Proyecto Badajoz SLU	Espagne	-	dissoute	dissoute	100,00
Unibail-Rodamco SE Steam SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
UR Real Estate	Espagne	IG	100,00	100,00	-
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 Liiketilä	Finlande	IP	60,00	60,00	60,00
SA Société d'Exploitation des Parkings et du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SAS Bay 1 Bay 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS BEG Investissements	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Foncière d'Investissement	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SARL Geniekiosk ⁽⁴⁾	France	IG	50,00	50,00	50,00
SARL Le Cannet Développement ⁽³⁾	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Aquarissimo	France	IG	50,00	50,00	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	95,08
SAS PCE ⁽³⁾	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS PCE-FTO ⁽³⁾	France	MEQ-CE	25,00	25,00	25,00
SAS SALG	France	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2013	% contrôle 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
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 ⁽³⁾	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Spring Alma	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Spring Valentine	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Spring Vélizy	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Uni-commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Uniwater	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI 3borders	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Aéroville	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Berri Washington ⁽⁴⁾	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Bordeaux-Bonnac	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Chesnay Pierre 2 ⁽⁴⁾	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Chesnay Remiforme ⁽⁴⁾	France	IG	50,00	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 Saint-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 Party 2 ⁽⁴⁾	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Eiffel Levallois Commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Étysées Party 2 ⁽⁴⁾	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Étysées Vélizy 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Espace Commerce Europe ⁽³⁾	France	MEQ-CE	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	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 ⁽⁴⁾	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Marceau Plaisir	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Pégase	France	IG	53,30	53,30	53,30
SCI Rosny Beauséjour ⁽³⁾	France	MEQ-CE	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 Tayak	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Vendôme Boissy 2	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SCI Vendôme Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SEP Bagnolet	France	IP	35,22	35,22	35,22
SEP du CC de Rosny 2 ⁽³⁾	France	MEQ-CE	26,00	26,00	26,00
SEP Galerie Villabé	France	IP	36,25	36,25	15,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2013	% contrôle 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
SEP Valorisation CC LPD	France	IP	62,51	62,51	62,51
SEP Valorisation CC Parly 2	France	-	dissoute	dissoute	47,85
SEP Valorisation CC Saint-Sever	France	-	dissoute	dissoute	76,55
SEP Valorisation CC Ulis 2	France	-	dissoute	dissoute	38,92
SEP Valorisation CC Villeneuve 2	France	-	dissoute	dissoute	52,57
SNC Almacie	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	100,00
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 Élysées Vauban	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Holmy	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Juin Saint-Hubert	France	IG	50,01	50,01	-
SNC Juin Saint-Hubert II	France	IG	50,01	50,01	-
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 Les Terrasses Saint-Jean	France	IG	50,01	50,01	-
SNC Maltèse	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Randoli	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Saint-Jean	France	IG	50,01	50,01	-
SNC Saint-Jean II	France	IG	50,01	50,01	-
SNC Vélizy Petit-Clamart	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Vilplaine	France	IG	80,00	80,00	80,00
SNC VUC	France	IG	100,00	100,00	100,00
Euromall Kft	Hongrie	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Red Grafton 1 ⁽²⁾	Luxembourg	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SARL Red Grafton 2 ⁽²⁾	Luxembourg	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Oranjevast/Amvest CV	Pays-Bas	MEQ-EA	10,00	10,00	10,00
Unibail-Rodamco SE Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Arkadia Centrum Handlowe Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco CH1 Sp zoo	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
Wilenska Centrum Handlowe Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy Sp zoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	76,85
Beta Development sro	République tchèque	IG	80,00	80,00	-
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Chodov	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Praha Jih-Chodov sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Cerny Most II, as	République tchèque	IG	100,00	100,00	-
Pankrac Shopping Center ks ⁽³⁾	République tchèque	MEQ-EA	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

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2013	% contrôle 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Rodamco Solna Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Väsby Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Bureaux					
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 Gaité Bureaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Galilée-Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Le Sextant	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Marceau Part-Dieu	France	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
SNC 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 Gaité Parkings	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Lefoullon	France	IG	100,00	100,00	100,00
Akvest Kantoren CV	Pays-Bas	-	dissoute	dissoute	90,00
Woningmaatschappij Noord Holland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy Tower Sp zoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	76,85
Congrès & Expositions					
SA Comexposium Holding (sous-groupe)	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Lyoncohl	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
SNC Paris Expo Services	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Société d'Exploitation du Palais des Sports ⁽²⁾	France	MEQ-CE	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
SNC Viparis – Porte de Versailles	France	IG	50,00	100,00	50,00
SCI Propexpo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SNC Viparis – Le Bourget	France	IG	50,00	100,00	50,00
Prestations de services					
PFAB GmbH	Allemagne	MEQ-EA	22,22	22,22	22,22
UR Austria Verwaltungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2013	% contrôle 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Unibail-Rodamco SE Austria Management GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Invest GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Spain SAU	Espagne	-	dissoute	dissoute	100,00
SARL SPSP	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SAS Cnit Restauration	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Espace Expansion	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation Hôtelière de Montparnasse	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation Hôtelière du Cnit	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Management	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Marketing & Multimédia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco SE Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS UR Lab France	France	IG	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 SE 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 zoo	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
Unibail-Rodamco SE Polska Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
EKZ 11 sro ⁽³⁾	République tchèque	MEQ-EA	75,00	75,00	75,00
Rodamco Ceska Republica sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	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
Holdings intermédiaires et autres					
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 SE Liegenschaftserwerbs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Belgium NV	Belgique	IG	100,00	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 Taynhinh	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
SAS Unibail-Rodamco SE SIF France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Defunic	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SAS Doria	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Frankvink Investissements	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SAS R.E. France Financing	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco SE 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 Vanlala	France	IG	100,00	100,00	-
SCI Yeta	France	IG	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	100,00
Poland Finco	France	IG	100,00	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

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽⁴⁾	% d'intérêt 31/12/2013	% contrôle 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
SARL Purple Grafton	Luxembourg	MEQ-CE	51,00	51,00	51,00
SARL Red Grafton	Luxembourg	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Uniborc SA	Luxembourg	IG	80,00	80,00	90,00
UR Lab Luxembourg SARL	Luxembourg	IG	100,00	100,00	100,00
ZT Poland 2 SCA	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Belindam BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Cijferzwaan BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Deenvink BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Dotterzwaan BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Feldkirchen BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
New Tower Real Estate BV	Pays-Bas	IG	51,11	51,11	51,11
Old Tower Real Estate BV	Pays-Bas	IG	52,78	52,78	52,78
Rodamco Austria BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Central Europe BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Czech BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco España BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Finance BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Finance II BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe 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
Romanoff Eastern Europe Property BV	Pays-Bas	IG	80,00	80,00	80,00
Unibail-Rodamco SE Cascoshop Holding BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Investments BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco SE Poland 1 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Poland 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Poland 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Poland 4 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SE Poland 5 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Vuurvink BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Warsaw III BV	Pays-Bas	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Crystal Warsaw Real Estate BV	Pays-Bas	-	dissoute	dissoute	100,00
Crystal Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Polska Shopping Mall Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Wood Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
WSSM Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
WSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Moravska Obchodni as	République tchèque	-	cédée	cédée	65,00
Rodamco Pankrac as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Aupark Property Holding as	Slovaquie	-	dissoute	dissoute	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	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2013	% contrôle 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Fastighetsbolaget Anlos L BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Grindtorp AB	Suède	-	cédée	cédée	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	-	dissoute	dissoute	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 Tumlare AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00

(1) IG = intégration globale, IP = intégration proportionnelle, MEQ-CE = coentreprises mises en équivalence, MEQ-EA = entités associées mises en équivalence.

(2) Red Grafton 1 et Red Grafton 2, basées au Luxembourg, détiennent un actif en Allemagne.

(3) Suite à l'adoption anticipée des normes IFRS 10 et 11, ces sociétés, précédemment intégrées proportionnellement le sont dorénavant par mise en équivalence.

(4) Changement de méthode de consolidation concernant le centre commercial Party 2 le 26 juillet 2013. Précédemment consolidé en intégration proportionnelle au 31 décembre 2012, puis par mise en équivalence au 30 juin 2013 (cf. § 2.3.2 "Évaluation du contrôle", "Centre commercial Party 2").

2.3.2. ÉVALUATION DU CONTRÔLE

Viparis

Les sociétés Viparis sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Île-de-France (CCIP). Chaque partenaire a le même nombre de Directeurs au sein du Directoire. En cas de partage des voix, les Directeurs désignés par le Groupe ont une voix prépondérante. Le Président, qui n'a pas de rôle exécutif, est nommé par le partenaire tandis que le Directeur Général, qui gère l'activité, est désigné par Unibail-Rodamco SE. Par conséquent, le Groupe considère qu'il détient le contrôle exclusif sur les entités Viparis, et ces sociétés sont ainsi consolidées en intégration globale.

Propexpo

Propexpo est une société détenant une partie des actifs de Viparis. Elle est détenue à parts égales par Unibail-Rodamco SE et la CCIP. Le Directeur Général est une personne morale, société du Groupe, qui ne peut être révoquée sans l'agrément du Groupe. Propexpo étant gérée par le Groupe, cette société est consolidée en intégration globale.

mfi AG

Le Groupe détient 51 % des titres de participation et des droits de vote de la société holding détenant 91,15 % de mfi AG. Les 49 % restants sont détenus par un partenaire. Depuis janvier 2013, le Groupe contrôle conjointement la société Holding détenant mfi AG et ses filiales. Le Groupe a le droit de nommer deux Directeurs parmi lesquels le Président, tandis que le partenaire nomme deux Directeurs. D'après l'analyse des décisions réservées accordées au partenaire, ce

dernier a des droits substantiels quant à la gestion des actifs. En conséquence, mfi AG et ses filiales sont considérées comme étant contrôlées conjointement et sont donc consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

À partir du 30 juin 2014, l'accord de gouvernance peut être modifié afin de donner le contrôle exclusif de mfi AG à Unibail-Rodamco SE. Par conséquent, mfi devrait être consolidée en intégration globale au plus tard à partir du 1^{er} janvier 2015.

Ruhr-Park

Les trois sociétés du sous-groupe Ruhr-Park sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco SE et un partenaire. Chaque actionnaire est représenté également au sein du Directoire des trois sociétés. Le Président est choisi pour une période de six mois successifs, en alternance par Unibail-Rodamco SE et le partenaire, parmi leurs Directeurs respectifs. Toutes les décisions sont adoptées à la majorité simple des votes des Directeurs présents et représentés avec l'accord d'au moins un des Directeurs nommé par chaque actionnaire. Le sous-groupe est donc contrôlé conjointement et consolidé par mise en équivalence.

Complexe immobilier Zlote Tarasy

Le Groupe est associé commanditaire d'un fonds qui détient 100 % de la société holding Warsaw III qui détient 100 % du complexe immobilier Zlote Tarasy (Varsovie). Conformément à la gouvernance en place, le Groupe ne contrôle pas ce complexe immobilier qui est donc consolidé par mise en équivalence. Pour plus de détails, se référer à la section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 2.4.2 en « Acquisition de 23,15 % dans le complexe immobilier Zlote Tarasy ».

Centre commercial Parly 2

En juillet 2012, Unibail-Rodamco SE et Abu Dhabi Investment Authority (« ADIA ») ont apporté leurs actifs respectifs détenus dans le centre commercial Parly 2 (région parisienne), à une société alors détenue en contrôle conjoint par ces deux actionnaires.

Conformément aux accords signés, Unibail-Rodamco SE est gérant unique du centre commercial depuis le 26 juillet 2013. De fait, les sociétés détenant le centre commercial Parly 2 sont ainsi consolidées en intégration globale depuis cette date.

Pankrac et Ring-Center

Le Groupe détient conjointement avec le même partenaire respectivement 75 % et 66,67 % des titres des sociétés détenant l'actif Pankrac (Prague) et l'actif Ring-Center (Berlin). Les actifs sont exclusivement gérés par le partenaire. Étant donné les accords avec le partenaire et son implication dans la gestion de ces actifs, le Groupe a considéré qu'au regard des nouvelles normes IFRS 10 et 11 il n'avait qu'une influence notable sur ces actifs. Ils sont donc consolidés par mise en équivalence.

2.4. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices

2.4.1. 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 SE 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 Sp zoo (Zlote Tarasy). Cette société développait un centre commercial (64 243 m² GLA), un parking et deux immeubles de bureaux, Lumen et Skylight (pour une surface totale de 43 576 m² 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 SE 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.

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 au 31 décembre 2012 sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ».

Centre commercial Parly 2

Le 26 juillet 2012, Unibail-Rodamco SE et ADIA ont apporté leurs actifs respectifs détenus dans le centre commercial Parly 2 (région parisienne), à une société alors détenue en contrôle conjoint par ces deux actionnaires. Compte tenu de cet accord, ce centre commercial était consolidé en intégration proportionnelle depuis cette date dans les comptes publiés de 2012.

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 SE 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 SE 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 SE 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 SE 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 1^{er} 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 SE 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 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 SE n'a pas le contrôle des sociétés acquises. Par conséquent, ces sociétés sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012. Depuis janvier 2013, conformément au pacte d'actionnaires, la politique de gouvernance a été modifiée et mfi et Ruhr-Park sont contrôlées conjointement. Les accords des Autorités de la concurrence allemande et française ont été obtenus respectivement le 18 décembre 2012 et le 21 janvier 2013.

ORNANE

ORNANE 2012

Unibail-Rodamco SE a annoncé le 11 septembre 2012 l'émission de 3 451 767 Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) à une valeur nominale unitaire de 217,28 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco SE 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^{er} janvier de chaque année⁽¹⁾, soit environ 1,63 euros par obligation. Par exception, le premier coupon, mis en paiement le 1^{er} janvier 2013⁽¹⁾, 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 *pro rata temporis*. Il s'élèvera donc à environ 0,46 euro par obligation. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} janvier 2018⁽¹⁾. Elles pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré d'Unibail-Rodamco SE conformément aux stipulations de la note d'opération visée par l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

(1) Ou le premier jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré.

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⁽¹⁾, entraînant la création de 2 013 012 actions nouvelles et une augmentation des capitaux propres de 362,1 millions d'euros.

2.4.2. EN 2013

Acquisitions de Centres Commerciaux

Acquisitions d'actifs

Le Groupe a effectué différentes acquisitions, pour un montant total de 135,3 millions d'euros, correspondant principalement à :

- un terrain à Louveciennes (région parisienne);
- des lots complémentaires à Villabé (France);
- de nouveaux projets en développement en Pologne et en République tchèque;
- des lots commerciaux et d'autres actifs mineurs aux Pays-Bas;
- et des lots complémentaires dans le centre commercial de Glories (Espagne).

Acquisitions de sociétés

Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer (France)

Le 10 janvier 2013, Unibail-Rodamco SE a acquis la part majoritaire de 50,01% dans le projet en développement du centre commercial Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer.

La gouvernance en place et l'implication du Groupe dans la gestion du projet confèrent à Unibail-Rodamco SE le contrôle des sociétés détenant Polygone Riviera.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises.

Les montants en juste valeur par catégorie d'actifs et de passifs de Polygone Riviera constatés à la date d'acquisition sont présentés ci-dessous :

(M€)	Juste valeur à la date d'acquisition
Immeuble de placement	163,7
Actifs courants	15,4
	179,1
Passifs courants	56,7
	56,7
TOTAL DES ACTIFS NETS À LA JUSTE VALEUR	122,3
Quote-part acquise	50,01 %
TOTAL CONTREPARTIE	61,2

Les 61,2 millions d'euros comptabilisés en contrepartie de l'acquisition de la quote-part de 50,01% correspondent à la trésorerie versée.

Les coûts relatifs à l'acquisition s'élèvent à 5,4 millions d'euros. Ils sont inclus dans le résultat opérationnel de la période et présentés sur la ligne « Coûts d'acquisition et coûts liés ».

Le partenaire, Socri, qui détient 49,99% des titres, a une option de vente de 29,99% de ses actions à Unibail-Rodamco SE, débutant dès la date d'acquisition et exerçable jusqu'à deux ans après l'ouverture du centre commercial Polygone Riviera. Le Groupe dispose d'une option d'achat pour acquérir un complément de participation pouvant atteindre 29,99%.

En cas d'exercice de l'option d'achat par Unibail-Rodamco SE, ou trois ans après l'ouverture du centre commercial, Socri détiendra une nouvelle option de vente des titres restant en sa possession à Unibail-Rodamco SE pour une période de dix ans.

Ces options ont été évaluées à 61,2 millions d'euros à la date d'acquisition et sont comptabilisées dans l'état de situation financière sur la ligne « Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle ».

Les valeurs reconnues dans l'état de situation financière consolidée au 31 décembre 2013 sont fondées sur des estimations disponibles à cette date. Il est possible que des ajustements puissent être comptabilisés dans un délai de douze mois suivant la date d'acquisition, en accord avec les principes et normes IFRS.

Cessions de Centres Commerciaux et Bureaux

Le Groupe a cédé plusieurs actifs de commerces en France et en région nordique pour un total de 50,8 millions d'euros comprenant la cession, en septembre 2013, du 40 Suffren (Paris) avec une prime de 9,1% par rapport à la dernière valeur d'expertise.

(1) Les 2 766 ORNANES restantes ont été remboursées le 2 janvier 2013 à leur valeur nominale.

Le Groupe a aussi cédé, via une cession de société, un actif mineur de parkings en Suède pour un prix net vendeur de 13,1 millions d'euros.

Distribution de dividende

Le 25 avril 2013, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Unibail-Rodamco SE a voté le versement d'un dividende de 8,40 euros par action dont :

- 5,27 euros par action payable en numéraire;
- 3,13 euros par action payable, sur option de l'actionnaire, soit en numéraire, soit en actions nouvelles d'Unibail-Rodamco SE au prix d'émission de 164,61 euros. Ces droits ont été exercés à 66,27 % en faveur du paiement en actions nouvelles, entraînant la création de 1 190 366 actions nouvelles augmentant ainsi les capitaux propres de 196 millions d'euros.

La livraison des actions nouvelles est intervenue le 3 juin 2013. Elles porteront jouissance au 1^{er} janvier 2013, notamment en donnant droit au dividende dû au titre de l'exercice 2013 et seront entièrement assimilables aux actions existantes.

Le dividende en numéraire s'est élevé à 610,5 millions d'euros et a été versé le 3 juin 2013.

Acquisition de 23,15 % dans le complexe immobilier Zlote Tarasy

Suite à l'acquisition en mars 2012, en qualité d'associé commanditaire, des parts d'un fonds détenant 100 % de la société holding Warsaw III, laquelle détient à son tour le complexe immobilier de Zlote Tarasy (Varsovie), la société Warsaw III a acquis le 28 juin 2013 auprès de la Ville de Varsovie les 23,15 % qu'elle ne détenait pas encore dans Zlote Tarasy, pour un montant de 50,9 millions d'euros. Suite à cette acquisition, le Groupe détient maintenant indirectement 100 % des parts dans le complexe immobilier Zlote Tarasy ainsi que divers prêts. 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 SE 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 reste sous la responsabilité de 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 2013.

Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, l'impact de l'acquisition de ces parts complémentaires dans les Capitaux propres – Part des propriétaires de la société-mère s'élève à 24,3 millions d'euros.

Congrès & Expositions

Le 9 juillet 2013, le Conseil municipal de la Ville de Paris a désigné Viparis comme « attributaire pressenti » dans le cadre de l'appel d'offres lancé en 2012 relatif à la modernisation du Parc des expositions de la Porte de Versailles afin d'augmenter son attractivité.

Le 9 décembre 2013, Viparis a signé un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans, avec une prise d'effet au 1^{er} janvier 2015, au terme duquel Viparis versera à la Ville de Paris un loyer annuel indexé de 16 millions d'euros. Le contrat de concession actuel (dont l'échéance était initialement fixée en 2026) expirera le 31 décembre 2014.

Dans le cadre du nouveau bail, Viparis investira environ 500 millions d'euros au cours des dix prochaines années dans des travaux de rénovation et 220 millions d'euros au cours des 50 prochaines années dans les travaux de maintenance. Le Groupe prévoit une création de valeur significative au cours des prochaines années, en raison de l'allongement de la durée d'exploitation et des effets positifs des travaux de rénovation.

Suite à la signature du nouveau contrat, une période de recours est ouverte jusque fin février 2014. Par conséquent, les comptes consolidés établis au 31 décembre 2013 ne prennent en compte aucun impact lié au nouveau contrat.

Centre commercial Parly 2

Suite au changement, en juillet 2013, de la gouvernance des entités détenant le centre commercial Parly 2, le Groupe contrôle à présent cet actif et les sociétés liées, qui sont par conséquent consolidées en intégration globale au 31 décembre 2013. Elles étaient auparavant consolidées en proportionnel dans les comptes publiés au 31 décembre 2012 et mises en équivalence dans les comptes retraités jusqu'au 26 juillet 2013.

La juste valeur des actifs et passifs identifiables à la date de changement de contrôle était identique à celle incluse dans l'évaluation des titres mis en équivalence. Par conséquent, ce changement n'a pas entraîné de comptabilisation d'écart d'acquisition et a conduit à comptabiliser des participations ne donnant pas le contrôle pour un montant de 392 millions d'euros.

Entrée dans le régime fiscal espagnol SOCIMI pour les sociétés d'investissement immobilier cotées

En 2013, Unibail-Rodamco SE a opté pour le régime SOCIMI pour la plupart de ses actifs espagnols (cf. section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation », § 2.1.12 « Impôts »).

Dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013, l'impôt sur les sociétés et les impôts différés ont été comptabilisés conformément à ce nouveau régime.

2.5. Notes et commentaires

2.5.1. NOTES SUR L'ACTIF CONSOLIDÉ

Note 1 – Immeubles de placement

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.

La méthodologie d'évaluation des actifs par portefeuille d'activités est décrite en section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation », § 2.1.8 « Méthodes d'évaluation des actifs ».

Au 31 décembre 2013, les soldes des aménagements de loyer et des droits d'entrée étalés sur la durée ferme des baux s'élèvent à 44,7 millions d'euros. Ces montants sont déduits des valeurs d'expertise des actifs inscrites au bilan.

Unibail-Rodamco SE respecte les règles d'évaluation à la juste valeur édictées par la norme IFRS 13 ainsi que l'exposé de principes⁽¹⁾ sur IFRS 13 établi par l'EPRA, l'organisme représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, Unibail-Rodamco SE a considéré la classification en Niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'Unibail-Rodamco SE.

Les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

Centres Commerciaux

Les Centres Commerciaux sont valorisés à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux – 31/12/2013		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)
France	Max	8,3 %	886	12,0 %	10,0 %	16,6 %
	Min	4,1 %	92	5,6 %	4,4 %	1,1 %
	Moy. pondérée	4,7 %	444	6,4 %	5,0 %	5,0 %
Europe centrale	Max	11,6 %	472	11,3 %	9,8 %	3,6 %
	Min	5,2 %	147	7,1 %	5,7 %	0,7 %
	Moy. pondérée	5,6 %	335	7,4 %	6,0 %	2,9 %
Pays nordiques	Max	8,5 %	451	9,8 %	8,0 %	8,2 %
	Min	4,6 %	106	7,2 %	5,0 %	-1,8 %
	Moy. pondérée	5,1 %	333	7,7 %	5,3 %	5,1 %
Espagne	Max	9,4 %	780	13,0 %	9,0 %	6,3 %
	Min	5,9 %	102	8,7 %	6,0 %	1,4 %
	Moy. pondérée	6,6 %	264	9,7 %	6,5 %	3,3 %
Autriche	Max	5,5 %	374	9,0 %	6,5 %	4,2 %
	Min	4,7 %	322	6,6 %	4,8 %	2,9 %
	Moy. pondérée	4,9 %	341	7,1 %	5,1 %	3,2 %
Pays-Bas	Max	8,4 %	480	8,2 %	7,9 %	3,2 %
	Min	5,0 %	150	6,2 %	5,0 %	0,4 %
	Moy. pondérée	5,6 %	281	6,7 %	5,6 %	2,4 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs.

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

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

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

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits estimés, le taux de rendement moyen du segment au 31 décembre 2013 a diminué à 5,1 %.

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de -1 103 millions d'euros (-4,7 %) la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux (hors actifs en développement ou consolidés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

(1) Document de position EPRA sur IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur et exemples d'informations, février 2013.

Bureaux

Les Bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux – 31/12/2013		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer en € par m ² (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)
France	Max	13,2 %	887	9,0 %	8,3 %	4,6 %
	Min	5,3 %	102	5,8 %	4,3 %	-0,4 %
	Moy. pondérée	7,1 %	446	6,6 %	6,1 %	1,3 %
Pays nordiques	Max	9,2 %	247	9,0 %	8,5 %	4,3 %
	Min	6,2 %	90	7,4 %	5,5 %	2,5 %
	Moy. pondérée	7,3 %	191	7,7 %	6,6 %	2,9 %
Pays-Bas	Max	15,8 %	175	10,4 %	12,5 %	7,9 %
	Min	1,4 %	26	8,0 %	7,9 %	-8,9 %
	Moy. pondérée	9,3 %	92	8,5 %	8,6 %	2,6 %
Autriche	Max	7,7 %	146	9,9 %	7,0 %	4,7 %
	Min	6,1 %	112	8,1 %	6,5 %	1,6 %
	Moy. pondérée	7,1 %	131	8,8 %	6,8 %	2,8 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs (pour l'Europe centrale se reporter au paragraphe § 1.2. de l'Actif Net Réévalué). Les immeubles vacants et les immeubles en restructuration ne sont pas pris en compte.

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

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits et frais estimés, le taux de rendement moyen du segment au 31 décembre 2013 s'élève à 7,2 %.

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement bureaux ferait diminuer de 120 millions d'euros (-3,9 %) la valeur totale du patrimoine de Bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou consolidés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

Congrès & Expositions

Les valorisations d'experts font ressortir pour Viparis un taux de rendement moyen au 31 décembre 2013 de 7,0 % (résultat opérationnel récurrent d'Unibail-Rodamco SE divisé par sa quote-part des actifs, hors droits et frais de mutation estimés), soit une diminution de 157 points de base par rapport au 31 décembre 2012 (8,6 %).

Une augmentation de 25 points de base du taux de rendement et du coût moyen pondéré du capital, déterminés au 31 décembre 2013, résulterait en un ajustement à la baisse de - 61,6 millions d'euros (-3,7 %).

Immeubles de Placement en cours de Construction (IPUC)

Les IPUC sont évalués à la juste valeur, exceptés ceux pour lesquels la valeur d'expertise ne peut être déterminée de façon fiable.

Ces projets représentent un montant total de 413,5 millions d'euros dans l'état de situation financière consolidée au 31 décembre 2013 et correspondent aux bureaux Majunga à Paris-La Défense, ainsi qu'à deux terrains en Espagne : le terrain Faro del Guadiana (Badajoz) et un terrain proche de Glories (Barcelone).

Les bureaux So Ouest (région parisienne) et les centres commerciaux La Toison d'Or extension (Dijon) et Aéroville (région parisienne), tous en France, ainsi que l'extension du centre commercial Cerny Most en République tchèque, évalués en IPUC à la juste valeur au 31 décembre 2012, ont été livrés en 2013. Ils sont dorénavant considérés comme des immeubles de placement évalués à la juste valeur.

Au 31 décembre 2013, les IPUC valorisés au coût sont principalement les centres commerciaux en développement, notamment Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer, le terrain de Louveciennes (région parisienne), l'extension de la Maquinista à Barcelone et Mall of Scandinavia à Stockholm, ainsi que des projets de bureaux en développement, notamment Phare (Paris-La Défense), et des bureaux en rénovation tels que So Ouest Plaza à Levallois-Perret (région parisienne).

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2013. Des dotations ont été comptabilisées sur trois actifs mineurs pour - 8,5 millions d'euros.

Variation des immeubles de placement évalués à la juste valeur

Tableau de variation 2013

(M€)	31/12/2012 Retraité	Acqui- sitions ⁽¹⁾	Entrées dans le périmètre de consolidation ⁽²⁾	Dépenses capita- lisées ⁽³⁾	Cessions et sorties de péri- mètre ⁽⁴⁾	Reclas- sements et transferts de catégories ⁽⁵⁾	Actuali- sation ⁽⁶⁾	Variations de juste valeur	Variations de change	31/12/2013
Centres Commerciaux	20 221,7	47,1	1 042,2	922,0	(68,1)	(121,4)	3,0	528,5	(45,6)	22 529,4
Bureaux	3 020,3	0,3	4,8	102,7	-	219,0	-	(113,4)	(5,1)	3 228,6
Congrès & Expositions	1 712,4	-	-	49,1	-	0,4	-	93,7	-	1 855,6
Total immeubles de placement	24 954,4	47,4	1 047,0	1 073,8	(68,1)	98,0	3,0	508,8	(50,7)	27 613,6
Immeubles sous promesse ou mandat de vente	-	-	-	-	-	188,6	-	-	-	188,6
TOTAL	24 954,4	47,4	1 047,0	1 073,8	(68,1)	286,5	3,0	508,8	(50,7)	27 802,1

(1) Les principales acquisitions portent sur plusieurs lots commerciaux à Leidsenhage aux Pays-Bas, des lots complémentaires à Villabé en France et dans Glories en Espagne.

(2) Les entrées dans le périmètre de consolidation correspondent principalement au centre commercial Parly 2 (région parisienne), consolidé en intégration globale suite à un changement du mode de gouvernance en juillet 2013 (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 2.4.2).

(3) Les principales dépenses capitalisées concernent :

• Centres Commerciaux :

- en France : principalement Aéroville en région parisienne (144,8 millions d'euros), l'extension de La Toison d'Or à Dijon (67,1 millions d'euros), Alma à Rennes (52,3 millions d'euros), Les Quatre Temps à Paris-La Défense (32,2 millions d'euros), Le Forum des Halles (26,3 millions d'euros) et Parly 2 (24 millions d'euros),
- en Autriche, principalement Shopping City Süd à Vienne (111 millions d'euros),
- en Suède, principalement Täby Centrum à Stockholm (90,9 millions d'euros),
- en République tchèque, principalement Centrum Cerny Most à Prague (37,1 millions d'euros);

• Bureaux : en France principalement Majunga (51,6 millions d'euros) et 2-8 Ancelle (22,6 millions d'euros) en région parisienne.

• Congrès & Expositions : en France, principalement le Parc des Expositions de la Porte de Versailles (31,4 millions d'euros).

(4) Le Groupe a cédé plusieurs actifs de commerces en France et en région nordique, dont le 40 Suffren (Paris) en septembre 2013.

(5) Les reclassements et transferts de catégorie correspondent majoritairement au transfert de la catégorie d'immeubles de placement évalués au coût de l'immeuble de bureaux Majunga (Paris-La Défense).

(6) Impact du différé de paiement sur le bail à construction du Forum des Halles à Paris. La dette correspondante a été actualisée en contrepartie de la valeur de l'actif.

Tableau de variation 2012 (Retraité)

(M€)	01/01/2012 Retraité	Acquisitions	Dépenses capitalisées	Cessions et sorties de périmètre	Reclassements et transferts de catégories	Actualisation	Variations de juste valeur	Variations de change	31/12/2012 Retraité
Centres Commerciaux	18 026,6	100,1	876,3	(425,5)	343,1	3,6	1 235,9	61,6	20 221,7
Bureaux	3 167,7	2,0	51,2	(131,7)	31,5	-	(109,5)	9,2	3 020,3
Congrès & Expositions	1 650,6	0,5	37,6	-	(1,8)	-	25,6	-	1 712,4
Total immeubles de placement	22 844,8	102,5	965,1	(557,2)	372,8	3,6	1 152,0	70,8	24 954,4
Immeubles sous promesse ou mandat de vente	221,5	-	-	(44,2)	(177,4)	-	-	-	-
TOTAL	23 066,4	102,5	965,1	(601,4)	195,4	3,6	1 152,0	70,8	24 954,4

Variation des immeubles de placement évalués au coût

Tableau de variation 2013

(M€)	31/12/2012 Retraité	Acqui- sitions ⁽¹⁾	Entrées dans le périmètre de consoli- dation ⁽²⁾	Dépenses capita- lisées ⁽³⁾	Cessions	Reclas- sements et transferts de catégories ⁽⁴⁾	Actuali- sation	Déprécia- tions ⁽⁵⁾	Variations de change	31/12/2013
Valeur brute	716,0	88,7	163,6	274,9	(1,7)	(284,6)	0,6	-	(9,9)	947,6
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	(8,5)	-	(8,5)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT	716,0	88,7	163,6	274,9	(1,7)	(284,6)	0,6	(8,5)	(9,9)	939,1

(1) Concerne principalement l'acquisition d'un terrain à Louveciennes (région parisienne) et l'acquisition d'un nouveau projet en République tchèque.

(2) Investissement dans le projet en développement Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer (France) le 10 janvier 2013 (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 2.4.2).

(3) Les dépenses capitalisées correspondent principalement au centre commercial Mall of Scandinavia à Stockholm (147,8 millions d'euros) et aux bureaux Majunga à Paris-La Défense (41,0 millions d'euros) avant le transfert en immeubles de placement évalués à la juste valeur et So Ouest Plaza en région parisienne (35,9 millions d'euros).

(4) Les reclassements et transferts de catégorie correspondent majoritairement au transfert vers la catégorie d'immeubles de placement évalués à la juste valeur de l'immeuble de bureaux Majunga (Paris-La Défense).

(5) Correspond à des dotations comptabilisées sur trois actifs mineurs suite à des tests de dépréciation.

Tableau de variation 2012 (Retraité)

(M€)	01/01/2012 Retraité	Acquisitions	Dépenses capitalisées	Cessions	Reclassements et transferts de catégories	Actualisation	Variations de change	31/12/2012 Retraité
Valeur brute	609,6	20,5	280,7	(3,8)	(197,2)	0,6	5,7	716,0
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT	609,6	20,5	280,7	(3,8)	(197,2)	0,6	5,7	716,0

Note 2 – Actifs corporels

Tableau de variation 2013

Valeur nette (M€)	31/12/2012 Retraité	Acquisitions et dépenses capitalisées ⁽¹⁾	Cessions	Amortissements	Autres mouvements	31/12/2013
Immeubles d'exploitation ⁽²⁾	149,0	-	-	(0,3)	-	148,6
Installations techniques, matériel et mobilier	51,5	15,3	(0,2)	(10,2)	(1,8)	54,5
TOTAL	200,4	15,3	(0,2)	(10,6)	(1,8)	203,1

(1) Les principales dépenses capitalisées concernent les entités Viparis (10,7 millions d'euros) ainsi que les sociétés de service (4,1 millions d'euros).

(2) Une reprise de provision a été constatée sur l'immeuble occupé par le propriétaire sis 7, place Adenauer, Paris 16^e – France, conformément à la valeur d'expertise.

Tableau de variation 2012 (Retraité)

Valeur nette (M€)	01/01/2012 Retraité	Acquisitions et dépenses capitalisées	Cessions	Amortissements (nets des reprises)	Autres mouvements	31/12/2012 Retraité
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
TOTAL	198,4	12,5	(0,5)	(8,7)	(1,3)	200,4

Note 3 – Ecarts d'acquisition

Tableau de variation 2013

(M€)	31/12/2012 Retraité	Diminution	Dépréciations	Reclassements	31/12/2013
Valeur brute	1 913,5	-	-	-	1 913,5
Dépréciation	(1 644,1)	-	-	-	(1 644,1)
TOTAL	269,4	-	-	-	269,4

Le montant des écarts d'acquisition au 31 décembre 2013 n'a pas varié par rapport au 31 décembre 2012.

Le test de dépréciation, qui consiste à comparer la valeur nette comptable de ces écarts d'acquisition avec les montants d'optimisation fiscale existant à la date du reporting, a été effectué. Aucune dépréciation n'a été constatée au 31 décembre 2013.

Tableau de variation 2012 (Retraité)

(M€)	01/01/2012 Retraité	Diminution	Dépréciations	Reclassements	31/12/2012 Retraité
Valeur brute	1 912,8	(0,1)	-	0,8	1 913,5
Dépréciation	(1 616,0)	-	(28,1)	-	(1 644,1)
TOTAL	296,8	(0,1)	(28,1)	0,8	269,4

Note 4 – Actifs incorporels

Tableau de variation 2013

Valeur nette (M€)	31/12/2012 Retraité	Acquisitions	Cessions et reprises	Reclassements et amortissements	31/12/2013
Droits et salons	202,7	-	36,1 ⁽¹⁾	(24,8) ⁽¹⁾	214,1
Autres actifs incorporels	3,4	0,1	-	(0,1)	3,4
TOTAL	206,1	0,1	36,1	(24,9)	217,5

(1) Correspond principalement à la reprise de dépréciation sur l'actif incorporel du site de Congrès & Expositions de Paris Nord Villepinte et à la dépréciation de l'actif incorporel du Palais des Congrès, suite aux évaluations des experts indépendants.

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 -7,4 millions d'euros (-5,4 %).

Tableau de variation 2012 (Retraité)

Valeur nette (M€)	01/01/2012 Retraité	Acquisitions	Reclassements et amortissements	31/12/2012 Retraité
Droits et salons	207,8	-	(5,1)	202,7
Autres actifs incorporels	3,4	2,3	(2,4)	3,4
TOTAL	211,3	2,3	(7,5)	206,1

Note 5 – Prêts et créances

(M€)	31/12/2013			31/12/2012 Retraité		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Encours financier crédit-bail	0,1	-	0,1	0,2	-	0,2
Créances rattachées crédit-bail	0,9	(0,7)	0,1	0,9	(0,7)	0,2
Avances à des sociétés mises en équivalence ⁽¹⁾	25,2	-	25,2	111,6	-	111,6
Dépôts et cautionnements versés	14,2	-	14,2	14,5	-	14,5
Autres immobilisations financières	9,2	(9,2)	-	9,4	(9,4)	-
TOTAL	49,5	(9,9)	39,6	136,5	(10,1)	126,4

(1) Suite à l'acquisition de la quote-part de 23,15 % de la ville de Varsovie dans le complexe immobilier Złote Tarasy, le prêt correspondant a été reclassé, en 2013, en titres mis en équivalence (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 2.4.2).

Note 6 – Actifs financiers

En 2013, ce poste comprend un prêt obligataire émis par le propriétaire d'un centre commercial en France pour 60 millions d'euros et 2,1 millions d'euros d'intérêts courus (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 (9,3 millions d'euros).

Note 7 – Titres disponibles à la vente

Unibail-Rodamco SE 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 10,4 millions d'euros, a été constatée en « Autres éléments du résultat global ».

Un dividende de 7,2 millions d'euros a été reçu durant l'exercice et comptabilisé sur la ligne « Résultat des sociétés non consolidées ».

Note 8 – Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence

Ces titres et investissements correspondent aux vingt-six sociétés consolidées par mise en équivalence, parmi lesquelles neuf sont sous influence notable et dix-sept sont contrôlées conjointement. La liste de ces sociétés est donnée en section 2.3 « Périmètre de consolidation ».

(M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	923,3	1 249,3
Prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	448,8	389,6
Sous-total investissement dans les sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	1 372,1	1 638,8
Titres mis en équivalence du groupe Comexposium	60,0	54,5
Prêt accordé au groupe Comexposium	124,6	124,6
Sous-total investissement dans le groupe Comexposium	184,6	179,1
TOTAL TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	1 556,7	1 818,0

Coentreprises

Les coentreprises sont les sociétés dans lesquelles le Groupe dispose contractuellement d'un contrôle conjoint.

Suite à des changements d'accords de gouvernance, mfi AG et Ruhr-Park ont été reclassés en 2013 de la catégorie « Entités associées » à la catégorie « Coentreprises » et Parly 2 de « Coentreprises » à « Sociétés consolidées en intégration globale ». Cf. section 2.3 § 2.3.2 « Évaluation du contrôle » pour plus d'informations sur ces changements de gouvernance.

Les principaux éléments de la situation financière des coentreprises sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du groupe incluant les retraitements de consolidation.

Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions

(M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Immeubles de placement	965,2	779,3
Autres actifs non courants	69,6	0,4
Actifs courants	85,0	56,8
TOTAL ACTIF	1 119,8	836,5
Capitaux propres retraités	520,9	575,1
Impôts différés passif	23,7	2,0
Emprunts externes et dettes auprès des associés	520,3	225,6
Autres passifs non courants	6,5	8,8
Passifs courants	48,3	25,0
TOTAL PASSIF	1 119,8	836,5

Groupe Comexposium

(M€)	31/12/2013	31/12/2012
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	222,2	185,5
Écart d'acquisition ⁽¹⁾	94,8	95,5
Autres actifs non courants	4,3	3,1
Actifs courants	60,2	72,7
TOTAL ACTIF	381,6	356,8
Capitaux propres retraités	85,3	68,8
Impôts différés passif	66,6	53,4
Emprunts externes et dettes auprès des associés	160,1	150,1
Autres passifs non courants	2,3	2,8
Passifs courants	67,3	81,8
TOTAL PASSIF	381,6	356,8

(1) Les immobilisations incorporelles et l'écart d'acquisition sont présentés nets des dépréciations.

Les principaux éléments du compte de résultat des coentreprises sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du groupe incluant les retraitements de consolidation.

Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions

(M€)	2013 ⁽¹⁾	2012 Retraité
Loyers nets	54,7	24,5
Mise à juste valeur des immeubles de placement	8,1	32,2
RÉSULTAT NET	41,9	49,5

(1) Comprend les sociétés détenant le centre commercial Parly 2, consolidées par mises en équivalence entre le 1^{er} janvier et le 26 juillet 2013, et en intégration globale depuis cette date suite à un changement de gouvernance.

Groupe Comexposium

(M€)	2013	2012
Revenus des autres activités	117,5	145,8
Résultat opérationnel avant frais financiers	26,6	23,6
RÉSULTAT NET	13,6	12,2

Le résultat des tests de dépréciation d'actifs sur les actifs incorporels comptabilisés dans le sous-groupe Comexposium a entraîné une dépréciation de 8,4 millions d'euros et une reprise de provision de 7,7 millions d'euros.

Entités associées

Les entités associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe a une influence notable.

Suite à des changements d'accords de gouvernance, mfi AG et Ruhr-Park ont été reclassés en 2013 de la catégorie « Entités associées » à la catégorie « Coentreprises ». Cf. section 2.3 § 2.3.2 « Évaluation du contrôle » pour plus d'informations sur ces changements de gouvernance.

Les principaux éléments de la situation financière des entités associées sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du groupe incluant les retraitements de consolidation.

Sociétés propriétaires de centres commerciaux

(M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Immeubles de placement	933,8	1 366,4
Autres actifs non courants	16,1	109,6
Actifs courants	48,5	157,8
TOTAL ACTIF	998,4	1 633,8
Capitaux propres retraités	320,6	595,4
Impôts différés passif	93,5	84,8
Emprunts externes et dettes auprès des associés	566,1	884,7
Autres passifs non courants	5,0	12,2
Passifs courants	13,2	56,7
TOTAL PASSIF	998,4	1 633,8

Les principaux éléments du compte de résultat des entités associées sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du groupe incluant les retraitements de consolidation.

Sociétés propriétaires de centres commerciaux

(M€)	2013	2012 Retraité
Loyers nets	48,8	47,7
Mise à juste valeur des immeubles de placement	9,6	59,5
RÉSULTAT NET	13,9	91,6

Note 9 – 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€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Créances clients ⁽¹⁾	226,6	170,0
Créances douteuses	48,9	51,8
Franchises et paliers des contrats de location	107,5	93,9
Valeur brute	383,0	315,7
Provisions sur créances douteuses	(38,8)	(40,3)
VALEUR NETTE	344,2	275,4

Détail des créances clients par activité (M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Centres Commerciaux ⁽¹⁾	183,4	127,3
Bureaux	74,6	61,3
Congrès & Expositions	65,3	65,6
Autres	20,9	21,2
TOTAL	344,2	275,4

(1) L'augmentation est principalement due à l'ouverture du nouveau centre commercial Aéroville (région parisienne) et aux livraisons d'extensions ou de travaux de rénovation en 2013 sur des centres commerciaux existants.

Dépréciations des créances clients (M€)	2013	2012 Retraité
Au 1^{er} janvier	(40,3)	(43,9)
Ajustements liés aux conversions de devises	0,1	(0,3)
Variation du périmètre de consolidation	0,2	1,3
Reclassements	-	(0,2)
Augmentation	(13,5)	(11,7)
Utilisation et reprise	14,6	14,5
AU 31 DÉCEMBRE	(38,8)	(40,3)

Note 10 – Autres créances

Toutes ces créances ont une échéance inférieure à un an, hors baux à construction.

Créances fiscales (M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Taxe sur la valeur ajoutée et autres taxes ⁽¹⁾	206,9	155,8
Impôt sur les sociétés	24,6	7,4
TOTAL	231,5	163,2

(1) L'augmentation est principalement due aux crédits de TVA constatés suite aux livraisons d'extensions ou de travaux de rénovation sur des centres commerciaux existants, et qui seront remboursés début 2014.

Autres créances (M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Fournisseurs débiteurs	17,7	9,5
Appels de charges locatives ⁽¹⁾	88,4	45,5
Débiteurs divers ⁽²⁾	106,6	129,1
Créances sur partenaires	12,4	13,8
Produits à recevoir sur caps et swaps	35,3	33,6
Valeur brute	260,4	231,4
Provisions	(0,6)	(0,6)
VALEUR NETTE	259,8	230,8

(1) L'augmentation s'explique par les appels de charges locatives suite aux livraisons d'extensions ou de travaux de rénovation sur des centres commerciaux existants.

(2) La variation est principalement liée à la diminution du « carried interest » sur l'acquisition de mfi AG (cf. section 2.4 § 2.4.2 sur « mfi AG et Ruhr-Park »).

Charges constatées d'avance (M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Baux à construction : redevances payées à l'origine ⁽¹⁾	40,9	41,1
Charges constatées d'avance	16,3	20,1
TOTAL	57,2	61,2

(1) 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 11 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

(M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Titres monétaires disponibles à la vente ⁽¹⁾	9,8	-
Disponibilités bancaires ⁽²⁾	93,2	59,0
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	0,7	0,3
TOTAL	103,7	59,3

(1) Ce poste se compose de Sicav monétaires (valeurs mobilières de placement). Il n'existe aucune plus ou moins value latente sur le portefeuille.

(2) L'augmentation de la trésorerie en fin d'année est principalement due au changement de méthode de consolidation du centre commercial Party 2 (de mise en équivalence en intégration globale), qui n'est pas intégré dans le mécanisme de centralisation européenne de trésorerie.

2.5.2. NOTES SUR LE PASSIF CONSOLIDÉ

Note 12 – Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle

Unibail-Rodamco SE s'est engagé à racheter les titres de la participation ne donnant pas le contrôle du projet en développement Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer, France (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 2.4.2).

Note 13 – Dettes financières courantes et non courantes

Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)

Conformément à l'option prévue par la norme IAS 39, les ORNANES d'Unibail-Rodamco SE sont comptabilisées à la juste valeur.

Les ORNANES sont valorisées à hauteur de 857,1 millions d'euros au 31 décembre 2013. La mise à juste valeur, correspondant au prix de cotation, a généré une perte de 62,5 millions d'euros

Les 2 766 ORNANES restantes au 31 décembre 2012, émises en 2009, et représentant une dette de 0,4 millions d'euros, ont été remboursées début janvier 2013.

Répartition de la dette (dont ORNANES)

Emprunts et dettes financières (M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	862,7	796,7
Juste valeur de la dette	857,1	795,1
Intérêts courus	5,6	1,6
Emprunts obligataires et EMTN	9 075,9	6 699,8
Dette principale	8 994,4	6 633,0
Intérêts courus ⁽¹⁾	125,5	94,3
Frais et primes sur émission d'emprunts	(41,2)	(23,3)
Mise à juste valeur de la dette ⁽²⁾	(2,8)	(4,2)
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 832,3	2 415,4
Dette principale	1 835,4	2 405,8
Intérêts courus sur emprunts ⁽¹⁾	2,8	2,0
Frais sur émission d'emprunts	(16,1)	(13,8)
Découverts bancaires	-	15,9
Intérêts courus sur découverts bancaires	0,1	(0,1)
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	9,0	5,1
Mise à juste valeur de la dette ⁽²⁾	1,0	0,4
Obligations Remboursables en Actions (ORA)⁽³⁾	0,0	0,1
Autres dettes financières	1 503,5	1 790,7
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	760,5	1 130,8
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	0,1	-
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	742,8	659,9
Emprunts liés à des contrats de location financière	121,3	123,9
TOTAL	13 395,6	11 826,6

(1) En 2012, un reclassement a été effectué d'« Intérêts courus sur emprunts » à « Intérêts courus sur emprunts obligataires et EMTN ».

(2) 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.

(3) En 2013, le solde correspond à 7 808 ORA non exercées et convertibles en 9 760 actions.

La dette financière nominale d'Unibail-Rodamco SE est constituée au 31 décembre 2013 de :

- 8 994⁽¹⁾ millions d'euros d'émissions obligataires dont 8 499 millions d'euros émis sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) d'Unibail-Rodamco SE et 500 millions d'euros sous le programme EMTN de Rodamco Europe;
- 750 millions d'euros d'ORNANES;

- 761 millions d'euros d'émissions court terme en Billets de Trésorerie et *Euro Commercial Paper*;
- 1 844 millions d'euros de crédits et découverts bancaires, dont 595 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés, 1 240 millions d'euros de prêts hypothécaires et 9 millions d'euros de découverts bancaires.

(1) Le montant de 8 999 millions d'euros présenté dans la note sur les ressources financières correspond à la contrevaletur euro des swaps relatifs aux émissions HKD et CHF.

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	31/12/2013	
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	5,6	857,1	-	862,7	
Juste valeur de la dette	-	857,1	-	857,1	
Intérêts courus	5,6	-	-	5,6	
Emprunts obligataires et EMTN	581,9	4 541,6	3 952,5	9 075,9	
Dette principale	500,0	4 542,0	3 952,5	8 994,4	
Intérêts courus	125,5	-	-	125,5	
Frais et primes sur émission d'emprunts	(41,2)	-	-	(41,2)	
Mise à juste valeur de la dette	(2,4)	(0,4)	-	(2,8)	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	335,4	1 186,8	310,0	1 832,3	
Dette principale	339,3	1 186,1	310,0	1 835,4	
Intérêts courus sur emprunts	2,8	-	-	2,8	
Frais sur émission d'emprunts	(16,1)	-	-	(16,1)	
Intérêts courus sur découverts bancaires	0,1	-	-	0,1	
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	9,0	-	-	9,0	
Mise à juste valeur de la dette	0,3	0,8	-	1,0	
Obligations Remboursables en Actions (ORA)	0,0	-	-	0,0	
Autres dettes financières	760,6	512,3	230,5	1 503,5	
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	760,5	-	-	760,5	
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	0,1	-	-	0,1	
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ⁽¹⁾	-	512,3	230,5	742,8	
Emprunts liés à des contrats de location financière	3,7	19,7	97,9	121,3	
TOTAL	1 687,3	7 117,5	4 590,8	13 395,6	

(1) Considérés comme non courants lorsqu'ils financent leurs actifs liés.

Les besoins de financement d'Unibail-Rodamco SE ont été assurés en 2013 par :

- la signature de 1 866 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 4,9 ans. Ce montant inclut le refinancement d'une ligne de crédit syndiquée de 600 millions d'euros venant à échéance en 2013 et dont la maturité a été portée à juin 2018, ainsi que l'émission d'un Schuldschein de 50 millions d'euros avec une maturité de dix ans. En plus de ces 1 866 millions d'euros levés, Unibail-Rodamco SE a signé l'extension en décembre 2013 d'une ligne de crédit syndiquée de 500 millions d'euros signée en décembre 2011, avec une augmentation de la maturité de deux ans et une diminution de la marge;
- trois émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 1 950 millions d'euros;
- l'émission obligataire sous le programme EMTN en CHF swappée en Euro pour un montant équivalent de 109 millions d'euros, et pour une maturité de dix ans;
- l'émission obligataire sous le programme EMTN en SEK pour un montant de 2 200 millions de SEK (équivalent à 248 millions d'euros), et pour une maturité de cinq ans;
- l'émission de trois placements privés sous le programme EMTN en HKD swappés en Euro pour un montant total équivalent de 165 millions d'euros avec une maturité de douze ans.

Au total, 2 472 millions d'euros ont ainsi été émis sur le marché obligataire en 2013 pour une maturité moyenne de huit ans.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme. L'encours moyen des papiers court terme en 2013 a été de 1 143 millions d'euros (contre 989 millions d'euros en 2012) avec une maturité allant jusqu'à douze mois. Les billets de trésorerie ont été émis en moyenne sur 2013 à 2 points de base au-dessus de l'Eonia.

Au 31 décembre 2013, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 4 450 millions d'euros et les excédents de trésorerie s'établissent à 104 millions d'euros, résultant de la centralisation de trésorerie européenne mise en place dans le Groupe pour optimiser l'utilisation de ses liquidités.

Échéances de la dette en nominal courante

(M€)	Courant			Total
	Moins de 1 mois	1 à 3 mois	Plus de 3 mois	31/12/2013
Emprunts obligataires et EMTN	-	-	500,0	500,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,4	3,6	335,3	339,3
Autres dettes financières	507,0	212,5	41,0	760,5
Emprunts liés à des contrats de location financière	-	-	3,7	3,7
TOTAL	507,4	216,1	880,0	1 603,5

Au 31 décembre 2013, la maturité moyenne de l'endettement d'Unibail-Rodamco SE s'établit à 5,4 années (4,9 années au 31 décembre 2012), après affectation des lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les remboursements d'emprunts à venir d'Unibail-Rodamco SE sont couverts par les lignes de crédit non utilisées. Le montant de la dette obligataire et bancaire tiré au 31 décembre 2013 et devant être remboursé ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 839 millions d'euros, à comparer aux 4 450 millions d'euros de lignes non utilisées au 31 décembre 2013.

Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN (hors ORNANES)

Dates d'émission	Taux	Encours au 31/12/2013 (M€)	Échéance
Octobre 2004	Taux fixe 4,375 %	500,0	Octobre 2014
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % pendant 2 ans puis indexé sur inflation	70,0	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis Constant Maturity Swap 10 ans (flooré à 5 %, cappé à 7,5 %)	50,0	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis Constant Maturity Swap 10 ans (flooré à 5 %, cappé 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	Coupon structuré sur CMS 10 ans	50,0	Mai 2020
Juin 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	50,0	Juin 2020
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	50,0	Septembre 2018
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	60,0	Septembre 2018
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41,0	Septembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	700,0	Novembre 2020
Juin 2011	Taux flottant (Erb3M + 78 bps)	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
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	750,0	Février 2021
Février 2013	3,100 % HKD swappé en EUR	66,3	Février 2025
Mars 2013	3,280 % HKD swappé en EUR	55,4	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,500 %	700,0	Juin 2023
Octobre 2013	3,900 % HKD swappé en EUR	37,9	Octobre 2025
Octobre 2013	Taux fixe 1,875 %	500,0	Octobre 2018
Novembre 2013	2,000 % CHF swappé en EUR	109,8	Novembre 2023
Décembre 2013	Taux fixe 3,000 % SEK	89,8	Décembre 2018
Décembre 2013	Taux flottant SEK (Stib3M + 100 bps)	157,2	Décembre 2018
TOTAL		8 994,4	

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 2013) 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 2013, 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 2013, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe Unibail-Rodamco SE ressort à 38 %, contre 37 % au 31 décembre 2012.

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 4,0x en 2013 grâce aux loyers solides des actifs existants et des actifs livrés ainsi qu'un coût de la dette en baisse. Ce ratio est en ligne avec les niveaux élevés atteints sur les dernières années et supérieur au niveau de 3,5x pour 2012.

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 2013, 98 % 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 SE 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€)	31/12/2013		31/12/2012	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
DETTE À LONG TERME				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	10 188,7 ⁽¹⁾	10 547,2	8 366,0	8 861,8

(1) Dont ORNANÉS à valeur de marché dans les comptes (cf. § sur les ORNANÉS).

Note 14 – 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 2013, à hauteur de 112,1 millions d'euros à l'actif et 426,3 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'intérêt à fin 2013. Cette valorisation a été contrevérifiée avec celles réalisées par les banques.

La mise à juste valeur des instruments dérivés a généré un gain net de 41,2 millions d'euros en 2013.

Les instruments de couverture de flux de trésorerie futurs ont généré une perte de 4,0 millions d'euros dans le résultat net de la période et une perte de 0,2 million d'euros en autres éléments du résultat global.

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut d'une contrepartie. Le Groupe a appliqué la norme IFRS 13 pour le calcul de la valeur de marché de ses produits dérivés basé sur l'ajustement de crédit de valeur (CVA) et l'ajustement de débit de valeur (DVA) (cf. section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation » § 2.1.2 « IFRS 13 »).

La première application a un impact de -0,9 million d'euros sur les dérivés ayant une valeur positive, +10,1 millions d'euros sur les dérivés ayant une valeur négative, soit un impact net de +9,1 millions d'euros sur le résultat net non récurrent de la période.

Note 15 – Impôts différés

Tableau de variation 2013

(M€)	31/12/2012 Retraité	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	31/12/2013
Impôts différés passifs	(1 075,9)	(84,8)	83,0	-	5,6	(1 072,1)
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 007,0)	(72,4)	74,5	-	5,6	(999,2)
Impôts différés sur incorporels	(69,0)	(12,4)	8,5	-	-	(72,9)
Autres impôts différés	78,0	0,9	(14,1)	(5,9)	-	59,0
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	61,0	0,9	(7,4)	(5,8)	-	48,6
Autres ⁽¹⁾	17,0	-	(6,6)	(0,1)	-	10,3
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(997,9)	(83,9)	69,0	(5,9)	5,6	(1 013,1)
Impôts différés actifs						
Autres impôts différés actifs	0,2	-	(0,2)	-	-	-
Report de déficit fiscal	3,9	-	(1,0)	5,8	-	8,7
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	4,1	-	(1,2)	5,8	-	8,7

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

Les impôts différés passifs sur immeubles correspondent aux pays n'ayant pas de régime fiscal spécifique aux sociétés foncières comparable à celui de la France (SIIC), qui permet de bénéficier d'exonérations fiscales sur le résultat courant et les plus-values de cession. 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 s'explique principalement par la restructuration d'un actif en France.

Tableau de variation 2012 (Retraité)

(M€)	01/01/2012 Retraité	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	31/12/2012 Retraité
Impôts différés passifs	(1 039,9)	(113,0)	86,5	-	(9,6)	(1 075,9)
Impôts différés sur immeubles de placement	(969,2)	(113,0)	84,8	-	(9,6)	(1 007,0)
Impôts différés sur incorporels	(70,7)	-	1,7	-	-	(69,0)
Autres impôts différés	88,7	10,5	(25,6)	3,2	1,2	78,0
Report de déficit fiscal	70,8	10,5	(24,4)	2,9	1,2	61,0
Autres	17,9	-	(1,2)	0,3	-	17,0
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(951,2)	(102,5)	60,9	3,2	(8,4)	(997,9)
Impôts différés actifs						
Autres impôts différés actifs	-	0,5	-	(0,3)	-	0,2
Report de déficit fiscal	5,7	5,6	(4,5)	(2,9)	-	3,9
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	5,7	6,1	(4,5)	(3,2)	-	4,1

Impôts différés actifs non comptabilisés

(M€)	31/12/2013	31/12/2012
Différences temporaires immeubles de placement	15,7	9,9
Report de déficit fiscal non activé ⁽¹⁾	311,9	278,3
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON ACTIVÉS	327,6	288,2

(1) Ce montant ne comprend pas les déficits fiscaux aux Pays-Bas.

Détail des reports déficitaires à fin 2013 par date de fin d'utilisation :

2016	29,5
2017	31,9
2018	32,1
2030	11,2
Indéfini	207,2

Les différences temporaires et les déficits fiscaux concernent principalement l'activité immobilière en Allemagne (58,1 millions d'euros), en Pologne (93,3 millions d'euros) et en Espagne (26,9 millions d'euros), ainsi que des déficits générés par le résultat financier de sociétés françaises SIIC (149,1 millions d'euros). Il n'y a pas eu d'impôt différé actif comptabilisé, la probabilité qu'il y ait dans le futur des bénéfices imposables pour absorber ces différences temporaires n'étant pas établie.

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 », § 2.1.12 « Impôts »). Le Groupe conteste cette position. Au 31 décembre 2013, un impôt différé passif a été comptabilisé sur les immeubles de placement aux Pays-Bas à hauteur de 56,3 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 16 – Provisions*Tableau de variation 2013*

(M€)	31/12/2012 Retraité	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre	Autres mouvements	31/12/2013
Provisions long terme	29,6	2,3	(1,6)	(0,5)	-	1,8	31,5
Provisions pour litiges	22,8	1,2	(1,2)	(0,3)	-	1,8	24,2
Autres provisions	6,8	1,1	(0,4)	(0,2)	-	-	7,3
Provisions pour engagements de retraite	20,0	1,5	(0,1)	(0,1)	-	(7,4)	13,9
Provisions court terme	21,5	7,0	(2,2)	(5,1)	0,5	(1,2)	20,5
Provisions pour litiges	18,4	3,5	(0,5)	(2,5)	0,5	(1,2)	18,2
Autres provisions	3,1	3,5	(1,7)	(2,6)	-	-	2,3
TOTAL	71,1	10,7	(3,9)	(5,7)	0,5	(6,8)	65,8

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 2012 (Retraité)

(M€)	01/01/2012 Retraité	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Actualisation	Autres mouvements	31/12/2012 Retraité
Provisions long terme	27,8	3,5	(1,9)	(0,3)	0,3	0,3	29,6
Provisions pour litiges	22,4	2,8	(1,6)	(0,3)	0,3	(0,7)	22,8
Autres provisions	5,4	0,7	(0,3)	-	-	1,0	6,8
Provisions pour engagements de retraite	10,9	0,4	-	-	-	8,7	20,0
Provisions court terme	25,7	7,4	(5,7)	(4,7)	-	(1,2)	21,5
Provisions pour litiges	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
TOTAL	64,4	11,3	(7,6)	(5,0)	0,3	7,8	71,1

Note 17 – Dettes fournisseurs et autres dettes

Dettes fournisseurs par activité (M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Centres Commerciaux	41,8	43,1
Bureaux	6,5	3,5
Congrès & Expositions	48,9	57,0
Autres	25,4	20,6
TOTAL	122,7	124,4

Autres dettes d'exploitation (M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Clients créditeurs ⁽¹⁾	151,3	62,5
Dettes vis-à-vis des partenaires ⁽²⁾	21,3	76,3
Créditeurs divers	131,9	130,5
TOTAL	304,5	269,3

(1) Ce poste comprend notamment les indemnités d'éviction liées aux projets d'extension sur des actifs existants.

(2) Correspond principalement à la diminution du compte courant entre Warsaw III BV et Unibail-Rodamco SE suite à l'acquisition de la participation de la ville de Varsovie.

Autres dettes (M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Produits constatés d'avance ⁽¹⁾	177,0	187,7
TOTAL	177,0	187,7

(1) Principalement des loyers reçus d'avance.

Note 18 – Dettes fiscales et sociales

(M€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
Dettes fiscales	17,8	14,5
TOTAL NON COURANT	17,8	14,5
Dettes sociales	37,2	41,0
Taxe sur la Valeur Ajoutée	97,5	75,8
Impôt sur les sociétés	7,9	26,7
Autres dettes fiscales	2,8	0,4
TOTAL COURANT	145,4	143,8

2.5.3. NOTES SUR L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ
Note 19 – 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 Centres Commerciaux et les immeubles de Bureaux 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 immobilière facturés aux locataires sont comptabilisés en revenus locatifs.

Pour le pôle Congrès & Expositions, est comptabilisé en revenus locatifs le chiffre d'affaires généré par la location des espaces et par la fourniture de prestations associées obligatoires.

Les charges refacturées aux locataires ne sont pas intégrées dans les revenus locatifs, mais sont présentées en moins des charges locatives.

Note 20 – 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 21 – Charges locatives non récupérées

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

Note 22 – 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 23 – 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 SE.

Note 24 – Coûts d'acquisition et coûts liés

Ce sont les coûts encourus lors de regroupements d'entreprises. En 2013, ils correspondent principalement aux coûts liés à l'acquisition de Polygone Riviera.

Note 25 – 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 SE;
- les honoraires facturés pour la commercialisation ou pour la maîtrise d'ouvrage déléguée et le conseil en réalisation promotion. Ces honoraires sont immobilisés en consolidation dans les sociétés propriétaires. La marge interne réalisée sur ces opérations de commercialisation et de construction ou de rénovation est éliminée;

- les produits des autres activités de prestations de services perçus principalement par Unibail Marketing & Multimédia en France.

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 26 – 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 », § 2.4.2 « Cessions »).

Note 27 – Résultat des cessions de sociétés

Ce poste correspond principalement à la cession aux actionnaires minoritaires des titres d'une société suite à une restructuration interne.

Note 28 – 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€)	2013	2012 Retraité
Centres Commerciaux	520,0	1 235,8
Bureaux	(111,8)	(105,9)
Congrès & Expositions	110,0	25,6
TOTAL	518,1	1 155,5

Note 29 – Coût de l'endettement financier net

(M€)	2013	2012 Retraité
Opérations sur titres	4,1	1,5
Autres intérêts financiers	6,6	11,9
Produits d'intérêts sur <i>caps</i> et <i>swaps</i>	84,8	80,2
Sous-total produits financiers	95,5	93,6
Opérations sur titres	(1,4)	(3,0)
Rémunération des obligations	(274,3)	(248,1)
Intérêts et frais sur emprunts	(51,2)	(66,7)
Intérêts sur avances des associés	(23,0)	(25,2)
Autres intérêts financiers	(1,8)	(4,1)
Charges d'intérêts sur <i>caps</i> et <i>swaps</i>	(101,4)	(128,8)
Charges financières avant frais financiers immobilisés	(453,2)	(475,9)
Frais financiers immobilisés	42,3	52,3
Sous-total charges financières	(410,9)	(423,4)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(315,4)	(329,9)

Note 30 – Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes

Au cours de l'exercice 2013, les ajustements de juste valeur des dérivés et dettes comprennent principalement :

- un gain de 41,2 millions d'euros lié aux variations de juste valeur des dérivés (*caps* et *swaps*) incluant l'impact de la première application d'IFRS 13 pour un montant positif de 9,1 millions d'euros (cf. section 2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation » § 2.1.2 « IFRS 13 »);
- 2,1 millions d'euros de dépréciation de la juste valeur de la dette constatée à l'entrée de Rodamco en 2007;
- une perte de 18,4 millions d'euros liée aux variations de juste valeur d'engagements financiers relatifs à l'acquisition de mfi (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 2.4.2 « mfi AG et Ruhr-Park »);
- d'autres éléments non significatifs pour un montant de 1,3 million d'euros.

Note 31 – Actualisation des dettes

Ce poste concerne l'actualisation des provisions long terme et des passifs, suivant leur échéance.

Note 32 – 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 propriétaires de centres commerciaux et sites de congrès & expositions	60,0	(3,3) ⁽¹⁾	56,7
Quote-part du résultat du groupe Comexposium	6,3	7,3 ⁽²⁾	13,6
TOTAL QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	66,4	3,9	70,3
Intérêt sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux	16,7	-	16,7
Intérêts sur le prêt accordé au groupe Comexposium	3,4	-	3,4
TOTAL INTÉRÊTS SUR CRÉANCES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	20,1	-	20,1

(1) Correspond essentiellement à la juste valeur des immeubles de placements sous-jacents.

(2) Suite au changement de gouvernance et de contrôle de deux entités, les participations du sous-groupe dans ces deux entités ont été réévaluées conformément à la norme IFRS 3.

Note 33 – Impôt sur les sociétés

(M€)	2013	2012 Retraité
Impôt différé et courant sur :		
• Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(1,8)	(26,5)
• Dépréciation d'écart d'acquisition justifié par des impôts	-	(26,1)
• Autres résultats non récurrents ⁽¹⁾	(24,3)	(61,7)
• Autres résultats récurrents	(0,5)	(13,8)
Dotation/reprise nette de provision pour risque fiscal	(9,4)	(4,5)
TOTAL IMPÔT	(36,0)	(132,6)
Dont impôt à payer	(19,2)	(65,3)

(1) Comprend, en 2013, la contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les entités françaises du Groupe pour un montant total de 3,8 millions d'euros.

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2013
Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence		1 508,2
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	33,2 %	(501,1)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet du régime SIIC)	(29,5 %)	444,8
Impact des charges non déductibles	1,9 %	(28,3)
Impact des provisions fiscales	0,6 %	(9,4)
Impact des reports de déficits fiscaux non actifs	0,1 %	(1,0)
Impact de la variation du taux d'imposition ⁽¹⁾	(4,3 %)	64,9
Impact des variations de change sur l'impôt	0,3 %	(4,5)
Autres	0,1 %	(1,4)
	2,4 % ⁽¹⁾	(36,0)

(1) Le taux de 2,4 % s'explique principalement par les profits exemptés d'impôt en France en application du régime SIIC, et en particulier par la restructuration d'un actif en France qui est entré dans le régime SIIC et pour lequel les impôts différés passifs ont été repris sur la période.

Note 34 – Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle

Pour 2013, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- i) plusieurs centres commerciaux en France (130,8 millions d'euros, principalement Les Quatre Temps pour 84,2 millions d'euros, le Forum des Halles pour 23,8 millions d'euros et Parly 2 pour 17,6 millions d'euros);
- ii) les entités du pôle Congrès & Expositions (120,7 millions d'euros). Ce montant tient compte de la déduction de 7,8 millions d'euros correspondant à l'appropriation par Unibail-Rodamco SE du dividende inégalitaire conventionnel prévu entre les partenaires.

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 35 – Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation

En 2013, ce montant correspond essentiellement aux crédits de TVA consécutifs à la livraison d'extensions ou de rénovations d'actifs existants ainsi qu'à l'ouverture du centre commercial Aéroville en France. Le remboursement de ces crédits de TVA interviendra début 2014.

Note 36 – Décomposition des acquisitions et cessions de filiales consolidées

(M€)	2013	2012 Retraité
Prix d'acquisition des titres ⁽¹⁾	(109,8)	(390,3)
Trésorerie et comptes courants acquis ⁽²⁾	(21,2)	(106,4)
Acquisitions nettes de la trésorerie acquise	(130,9)	(496,7)
Prix net de cession des titres	151,4	90,5
Trésorerie et comptes courants cédés	25,3	64,6
CESSIONS NETTES DE LA TRÉSORERIE CÉDÉE ⁽³⁾	176,7	155,1

(1) En 2013, ce montant concerne essentiellement l'acquisition d'une participation de 50,01 % dans le projet en développement Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer (France) et à l'acquisition des 23,15 % restants dans le complexe immobilier Zlote Tarasy à Varsovie (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 2.4.2).

(2) En 2013, correspond essentiellement au montant net des comptes courants à la date d'acquisition sur Polygone Riviera ainsi qu'à la position de trésorerie à la date d'entrée des sociétés détenant le centre commercial Parly 2 suite au changement de méthode de consolidation en juillet 2013 de mise en équivalence à intégration globale (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 2.4.2).

(3) En 2013, est lié principalement à une restructuration interne sur un immeuble de placement correspondant à la part cédée aux participations ne donnant pas le contrôle ainsi qu'à une cession de société en Suède.

Note 37 – 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 38 – Variation de capital de société détenant des actionnaires minoritaires

Cette variation correspond au remboursement de capital aux actionnaires minoritaires suite à une restructuration interne d'un immeuble de placement.

Note 39 – Distribution aux actionnaires de la société-mère

Le 3 juin 2013, un dividende en numéraire de 610,5 millions d'euros a été distribué aux actionnaires suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2013 (cf. section 2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 2.4.2 « Distribution de dividende »).

Le 10 mai 2012, un dividende de 735,4 millions d'euros (8,00 euros par action) a été distribué aux actionnaires suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2012.

Note 40 – Nouveaux emprunts et dettes financières

Les nouvelles opérations de financement en 2013 incluent notamment 2 472 millions d'euros d'émissions obligataires.

Note 41 – 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 et les amortissements de frais et primes d'émission.

Note 42 – Rapprochement à la clôture de la trésorerie de l'état des flux de trésorerie avec la trésorerie de l'état de situation financière

(M€)	2013	2012 Retraité
Titres monétaires disponibles à la vente	9,8	-
Disponibilités bancaires	93,9	59,3
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(9,0)	(5,1)
Découverts bancaires	-	(15,9)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	94,8	38,2

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

31/12/2013 (M€)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2013	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	
ACTIFS						
Prêts	P&C	39,6	39,6	-	-	39,6
Actifs financiers	P&C	71,4	71,4	-	-	71,4
Titres disponibles à la vente	AdV	128,5	-	128,5	-	128,5
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	112,1	-	-	112,1	112,1
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	P&C	236,7	236,7	-	-	236,7
Autres créances ⁽²⁾	P&C	171,4	171,4	-	-	171,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	103,7	-	-	103,7	103,7
		863,3	519,1	128,5	215,8	863,3
PASSIFS						
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	10 851,2	10 851,2	-	-	11 209,7
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	857,1	-	-	857,1	857,1
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	426,3	-	3,0	423,3	426,3
Dépôts de garantie	DaCA	210,4	210,4	-	-	210,4
Dettes sur investissements - Part non courante	DaCA	72,5	72,5	-	-	72,5
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	862,4	862,4	-	-	862,4
		13 279,9	11 996,5	3,0	1 280,4	13 638,4

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

31/12/2012 Retraité (M€)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2012 Retraité	Montants à l'état de situation financière selon IAS 39			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
ACTIFS						
Prêts	P&C	126,4	126,4	-	-	126,4
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 ⁽¹⁾	P&C	181,5	181,5	-	-	181,5
Autres créances ⁽²⁾	P&C	185,3	185,3	-	-	185,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	59,3	-	-	59,3	59,3
		930,1	570,1	118,1	241,9	930,1
PASSIFS						
Dettes financières (hors ORNANES)	DaCA	10 908,0	10 908,0	-	-	11 403,8
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	624,4	-	3,3	621,1	624,4
Dépôts de garantie	DaCA	183,8	183,8	-	-	183,8
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	134,7	134,7	-	-	134,7
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	808,7	808,7	-	-	808,7
		13 454,3	12 035,2	3,3	1 415,8	13 950,1

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

Les postes « Clients et créances rattachés », « Autres créances », « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Fournisseurs et autres dettes courantes » ont principalement des maturités à court terme. Pour cette raison, leur valeur comptable à la date de clôture est proche de la juste valeur.

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 31/12/2013			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Juste valeur par le résultat				
Dérivés	112,1	-	112,1	-
Titres monétaires disponibles à la vente	9,8	9,8	-	-
Juste valeur par les capitaux propres				
Titres disponibles à la vente	128,5	128,5	-	-
TOTAL	250,4	138,3	112,1	-
PASSIFS				
Juste valeur par le résultat				
ORNANes	857,1	857,1	-	-
Dérivés	423,3	-	423,3	-
Juste valeur par les capitaux propres				
Dérivés	3,0	-	3,0	-
TOTAL	1 283,4	857,1	426,3	-

Gains/pertes nets par catégorie

2013 (M€)	Intérêts	Évaluation ultérieure			Gains/ pertes nets
		À juste valeur	Conversion de devises	Provisions/ reprises de provisions	
Prêts et créances	2,6	-	-	-	2,6
Actifs financiers disponibles à la vente	-	4,1	-	-	4,1
Instruments financiers en juste valeur par résultat	(16,7)	-	-	-	(16,7)
Dettes au coût amorti	(347,8)	-	-	-	(347,8)
	(361,9)	4,1	-	-	(357,8)
Charges capitalisées					42,3
CHARGES FINANCIÈRES NETTES					(315,4)

2012 Retraité (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	(48,6)	-	-	-	(48,6)
Dettes au coût amorti	(343,2)	-	-	-	(343,2)
	(383,7)	1,5	-	-	(382,3)
Charges capitalisées					52,3
CHARGES FINANCIÈRES NETTES					(329,9)

Unibail-Rodamco SE est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise. Le Groupe identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (liquidité, taux d'intérêt, taux de change), afin de mettre en œuvre la politique de gestion la plus appropriée 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 SE en France sont des entreprises de premier rang, limitant ainsi le risque d'insolvabilité.

S'agissant des Centres Commerciaux, le nombre important de locataires permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.

Les locataires remettent en outre, à la signature des contrats de bail, des garanties financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant trois à six mois de loyer.

S'agissant de la vente des prestations de services du pôle Congrès & Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.

Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont assortis de pénalités. Ces retards sont suivis au sein de « comités d'impayés » qui décident des actions précontentieuses ou contentieuses à mener.

Le Groupe applique les règles suivantes pour déterminer les provisions sur créances douteuses :

- 50 % des créances échues de plus de trois mois (après déduction des dépôts de garantie éventuels et garanties bancaires);
- 100 % des créances échues de plus de six mois.

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'intérêt publiés le 31 décembre 2013. Les lignes tirées au 31 décembre 2013 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 ⁽¹⁾ 31/12/2013	Moins de 1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
EMPRUNTS ET AUTRES DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT							
Emprunts obligataires et EMTN	(9 744,4)	(288,4)	(500,0)	(885,4)	(5 292,0)	(383,5)	(3 952,2)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	(2 595,9)	(36,9)	(1 099,8)	(99,0)	(1 186,1)	(32,3)	(310,0)
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS							
Instruments financiers dérivés au passif							
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	(420,4)	(65,7)	-	(228,9)	-	(13,6)	(5,2)
Dérivés de change et de taux d'intérêt relatifs à la couverture des investissements à la juste valeur	(5,9)	(3,0)	-	(7,3)	(5,4)	-	-
Instruments financiers dérivés à l'actif							
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	112,1	41,7	-	60,8	-	25,5	-

(1) Correspond au montant principal de dette (cf. section 2.5 - note 13 « Dettes financières courantes et non courantes »).

(2) Les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ne sont pas inclus.

Unibail-Rodamco SE est attentif à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances et les sources de financements. Ainsi, les emprunts obligataires et EMTN représentent, au 31 décembre 2013, 73 % du nominal des dettes financières, les emprunts auprès des établissements de crédit et découverts bancaires 15 %, les *commercial paper* et billets de trésorerie 6 % et les obligations convertibles 6 %.

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 2013, le montant total de ces lignes de crédit non utilisées s'élève à 4 450 millions d'euros.

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 SE ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

En cas de terminaison des dérivés, une compensation sur ces instruments pourrait être effectuée du fait des contrats existants entre le Groupe et les établissements bancaires. La valeur de ces instruments dérivés incluant les intérêts courus, serait de 24,5 millions d'euros à l'actif et 318,9 millions d'euros au passif.

c. Risque de taux d'intérêt

Unibail-Rodamco SE 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 SE 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 SE 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 2,9 % en 2013 (3,4 % en 2012). Le coût moyen de la dette s'explique par le faible niveau des coupons obtenus sur la dette à taux fixe émise en 2012 et 2013, 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 2013.

Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

En 2013, les taux d'intérêt sont restés à des niveaux bas, en dépit d'une augmentation en juin et au cours des dernières semaines de 2013 suite aux annonces de la FED et aux anticipations de diminution des mesures de *Quantitative Easing* aux États-Unis.

Le Groupe a profité d'un environnement de taux bas au cours de ces deux dernières années pour augmenter sa position de couverture à travers :

- 4,2 milliards d'euros de dette obligataire et convertible levée et conservée à taux fixe (dont 2,0 milliards d'euros en 2013);
- l'extension ou la restructuration de *swaps* existants pour 5,0 milliards d'euros en 2012;
- la mise en place de *caps* pour 2,5 milliards d'euros sur des maturités courtes au début 2014.

Unibail-Rodamco SE a également ajusté sa position de couverture court terme après prise en compte de la dette levée à taux fixe et du dividende payé pour partie en actions en annulant partiellement des *swaps* (couvrant les années 2013 et 2014).

Mesure du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2013, l'endettement financier nominal net s'élève à 12 250 millions d'euros, en excluant les comptes courants d'associés et après prise en compte d'excédents de trésorerie (104 millions d'euros).

	Actifs financiers		Passifs financiers		Exposition nette	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	93,2	10,5	(989,3)	(619,5)	(896,1)	(609,0)
1 à 2 ans	-	-	(687,0)	(67,9)	(687,0)	(67,9)
2 à 3 ans	-	-	(1 105,4)	(715,7)	(1 105,4)	(715,7)
3 à 4 ans	-	-	(1 156,9)	(158,8)	(1 156,9)	(158,8)
4 à 5 ans	-	-	(2 199,8)	(386,6)	(2 199,8)	(386,6)
Plus de 5 ans	-	-	(3 902,5)	(360,0)	(3 902,5)	(360,0)
TOTAL	93,2	10,5	(10 040,9)	(2 308,4)	(9 947,7)	(2 297,9)

Le Groupe ne développe pas de stratégie de microcouverture affectée, sauf lorsqu'il couvre à la fois le risque de change et de taux d'intérêt, et ceci afin de décorréliser sa gestion du risque de liquidité et du risque de taux. En conséquence, les maturités des instruments de dette et de couverture peuvent être déconnectées et les instruments dérivés déjà en place permettent de couvrir une partie de la dette à taux fixe arrivant à échéance dans les années à venir.

La dette financière nominale nette au 31 décembre 2013 est couverte à hauteur de 93 % 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 31/12/2013	
	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾
Passifs financiers	(10 040,9)	(2 308,4)
Actifs financiers	93,2	10,5
Passifs financiers nets avant gestion du risque	(9 947,7)	(2 297,9)
Couverture	2 409,4	(2 414,1)
Passifs financiers nets après microcouverture⁽²⁾	(7 538,3)	(4 711,9)
Couverture par des <i>swaps</i> de taux ⁽³⁾		2 920,5
Dette nette non couverte par des <i>swaps</i>		(1 791,4)
Couverture optionnelle (<i>caps</i> et <i>floors</i>)		950,0
SOLDE DE COUVERTURE		(841,4)

(1) Inclut la dette indexée.

(2) Les comptes courants d'associés ne sont pas inclus dans la dette à taux variable.

(3) Les instruments de couverture avec un départ décalé ne sont pas pris en compte dans ce tableau.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco SE sur 2014, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de 0,5 % (50 points de base)⁽¹⁾ en 2014 aurait un impact négatif estimé de 5,5 millions d'euros sur les frais financiers et le résultat net récurrent 2014. Une hausse supplémentaire de 0,5 % (50 points de base) aurait un impact négatif additionnel de 5,0 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 République tchèque, en Pologne et en Suède. Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change contre l'euro. Dès que possible, le Groupe cherche à régler ses dépenses en devises avec des revenus issus des mêmes devises, réduisant ainsi naturellement la volatilité de ses revenus et des valorisations de ses investissements nets en devises. Les risques de conversion sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente. Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature du contrat de construction. Les autres actifs et passifs détenus en devises autres que l'euro sont gérés de manière à assurer un niveau d'exposition nette acceptable en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme lorsque nécessaire.

(1) 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 2013 à 0,37 %.

Principaux actifs et passifs en monnaies étrangères au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)⁽¹⁾

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
CHF	-	(109,3)	(109,3)	109,3	-
CZK	-	(138,4)	(138,4)	-	(138,4)
DKK	386,3	(236,7)	149,6	135,3	284,8
HKD	-	(164,9)	(164,9)	164,9	-
HUF	6,0	-	6,0	-	6,0
PLN	140,0	(0,3)	139,6	-	139,6
SEK	2 374,7	(730,0)	1 644,8	(138,2)	1 506,6
TOTAL	2 907,0	(1 379,6)	1 527,4	271,2	1 798,6

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 137 millions d'euros sur les capitaux propres.

La sensibilité du résultat récurrent 2014⁽²⁾ à une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR est limitée à 5,7 millions d'euros.

Une ligne de crédit de 1 750 millions de SEK signée en avril 2012, est tirée au 31 décembre 2013.

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.

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 2013, la dette financière nette s'élève à 12 250 millions d'euros, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (104 millions d'euros).

Au 31 décembre 2013, la valeur du patrimoine inclut la juste valeur du patrimoine consolidé (32 134 millions d'euros) ainsi que la valeur de la participation de 7,25 % d'Unibail-Rodamco SE dans Société Foncière Lyonnaise (128 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 2013, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 38 % contre 37 % au 31 décembre 2012.

(1) Les actifs en SEK prennent en compte les excédents de trésorerie détenus suites aux levées de fonds réalisées en SEK en 2013 pour un montant de 3 011 millions de SEK et utilisés actuellement dans la centralisation du Groupe (cash-pooling).

(2) 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 8,9075.

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 donnés (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2013	31/12/2012 Retraité ⁽¹⁾	31/12/2012 Publié
1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation			131,3	423,7	423,7
Engagements de prises de participations	• promesses d'achat et compléments de prix	2014 et 2015	88,5	380,9	380,9
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	• garanties de passif	2014 à 2017	42,8	42,8	42,8
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			1 240,5	1 130,3	1 130,3
Garanties financières données	• hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers ⁽²⁾	2014 à 2023	1 240,5	1 130,3	1 130,3
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe			1 169,1	1 319,2	1 379,4
Engagements donnés liés au développement de l'activité	• immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA ⁽³⁾	2014 à 2017	815,0	1 019,1	1 024,2
	• engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2014	35,3	24,1	25,5
	• engagements sous conditions suspensives ⁽⁴⁾	2014 à 2017	202,5	77,0	130,7
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	• engagements de réalisation de travaux ⁽⁵⁾	2014 à 2026	105,4	138,9	138,9
	• location d'éléments d'exploitation	2014 à 2048	8,8	8,2	8,2
	• autres		2,0	51,9	51,9
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS			2 540,9	2 873,3	2 933,5

(1) Suite à l'application anticipée des normes IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence.

(2) 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 1 345,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 (1 253,1 millions d'euros au 31 décembre 2012).

(3) 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 Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer, Forum des Halles à Paris, tous en France, ainsi que Mall of Scandinavia et Täby Centrum à Stockholm.

(4) Principalement des engagements donnés sur les prix d'acquisition de terrains pour les projets Oceania à Valence, Mallorca à Palma de Majorque et pour les projets Majunga et Trinity, tous deux à Paris-La Défense.

(5) 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 SE s'est engagé auprès de l'administration fiscale française à conserver ces actifs pendant au moins cinq ans, dans le cadre du régime fiscal SIIC.
- Dans le cadre des accords signés le 29 novembre 2010 entre la CCIP et Unibail-Rodamco SE pour créer Viparis et Comexposium, Unibail-Rodamco SE 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.
- Dans le cadre des accords signés avec Socri pour développer le projet Polygone Riviera, Unibail-Rodamco SE s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'à trois ans après la date d'ouverture du centre commercial.

Autres engagements donnés liés aux activités opérationnelles du Groupe

- 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 à Paris à l'activité d'expositions jusqu'en 2066.
- Les sociétés françaises du Groupe éligibles au statut fiscal SIIC, ont opté pour ce régime. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, les sociétés ayant en contrepartie l'obligation de distribuer 95 % de leur résultat récurrent, 60 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC.

- Le 9 juillet 2013, le Conseil municipal de la Ville de Paris a désigné Viparis comme « attributaire pressenti » dans le cadre de l'appel d'offres lancé en 2012 relatif à la modernisation du Parc des Expositions de la Porte de Versailles afin d'augmenter son attractivité. Le 9 décembre 2013, Viparis a signé un bail emphytéotique d'une durée de cinquante ans, avec une prise d'effet au 1^{er} janvier 2015, au terme duquel Viparis versera à la Ville de Paris un loyer annuel indexé de 16 millions d'euros. Le contrat de concession actuel expirera le 31 décembre 2014. Dans le cadre du nouveau bail, Viparis investira au cours des dix prochaines années environ 497 millions d'euros sur une période de dix ans dans des travaux de rénovation et 220 millions d'euros sur une période de cinquante ans dans les travaux de maintenance. Suite à la signature du nouveau contrat, une période de recours est ouverte jusque fin février 2014. Par conséquent, les comptes consolidés établis au 31 décembre 2013 ne prennent en compte aucun impact lié au nouveau contrat.

Engagements donnés liés aux prises de participations de sociétés du Groupe dans des coentreprises et entreprises associées

- 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 BV, le complexe immobilier Zlote Tarasy (Varsovie), le Groupe s'est engagé à rembourser le promoteur des paiements qu'il pourrait être amené à effectuer au fonds géré par CBRE Global Investors si la société Warsaw III n'effectue pas les paiements qu'elle a l'obligation de réaliser.

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.

- La cession de la participation du Groupe dans la société détenant le centre commercial Pankrac (Prague) est soumise à l'approbation de l'assemblée des associés jusqu'au 31 décembre 2017. À partir du 1^{er} janvier 2018, cette cession peut être réalisée. Le partenaire ayant un droit préférentiel.

2.8.2. ENGAGEMENTS REÇUS

Engagements reçus (M€)	Principales caractéristiques	Echéances	31/12/2013	31/12/2012 Retraité ⁽¹⁾	31/12/2012 Publié
1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé			68,3	70,8	75,9
Engagements de prises de participations	• promesses de vente		-	-	5,1
Engagements reçus dans le cadre d'opérations spécifiques	• garanties de passif ⁽²⁾	2014 et 2016	68,3	70,8	70,8
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			4 450,0	4 013,0	4 013,0
Garanties financières reçues	• accords de refinancement obtenus, non utilisés ⁽³⁾	2014 à 2019	4 450,0	4 013,0	4 013,0
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles			713,4	543,8	565,9
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	• garanties bancaires sur travaux et autres	2014*	24,2	21,0	21,0
	• autres	2014 à 2020	155,0	90,3	106,4
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues	• cautions reçues dans le cadre de la Loi Hoguet	2014	150,3	100,7	100,7
	• cautions reçues des locataires	2014 à 2023	244,2	233,3	239,3
	• cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2014 à 2016	139,6	98,5	98,5
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS			5 231,7	4 627,7	4 654,8

(1) Suite à l'application anticipée des normes IFRS 10 et 11 en 2013, les comptes de 2012 ont été retraités en conséquence.

(2) 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.

(3) 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 250 millions d'euros est garanti par hypothèques.

Autres engagements reçus liés au périmètre du Groupe

- Dans le cadre des accords signés le 29 novembre 2010 entre la CCIP et Unibail-Rodamco SE pour créer Viparis et Comexposium, la CCIP s'est engagée à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'en 2015. Unibail-Rodamco SE 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.
- Dans le cadre des accords signés avec Socri pour développer le projet Polygone Riviera, Socri s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'à trois ans après la date d'ouverture du centre commercial. Le Groupe dispose d'une option pour acquérir un complément de participation pouvant atteindre 29,99 %, qui prendra effet vingt-quatre mois après l'ouverture du centre commercial durant 6 mois.

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 neuf 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 2013, seulement 1,7 % 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 régis 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 SE. Les loyers sont habituellement payés mensuellement, terme d'avance.

Revenus minimaux garantis dans le cadre des contrats de location simple

Au 31 décembre 2013, les loyers futurs minimaux à recevoir jusqu'à la prochaine date de résiliation possible au titre des contrats de location simple se répartissent comme suit :

Loyers futurs minimaux par année (M€)			
Année	Centres Commerciaux	Bureaux	Total
2014	1 084,0	172,1	1 256,1
2015	812,4	148,3	960,7
2016	573,0	103,1	676,1
2017	385,1	87,8	472,8
2018	272,6	72,7	345,3
2019	193,0	45,6	238,5
2020	142,8	27,6	170,5
2021	114,6	26,9	141,5
2022	92,9	23,9	116,8
2023	70,1	16,6	86,6
2024	58,1	3,2	61,3
Au-delà	138,6	47,7	186,3
TOTAL	3 937,1	775,4	4 712,6

2.9. Rémunération et avantages consentis au personnel

2.9.1. FRAIS DE PERSONNEL

(M€)	2013	2012 Retraité
Frais de personnel – siège régional et Groupe	90,0	85,2
Frais de personnel – activité prestations de services	22,4	21,2
Frais de personnel – activité gestion des sites de Congrès & Expositions	29,5	31,9
Avantages accordés au personnel ⁽¹⁾	7,1	7,1
TOTAL	149,0	145,5

(1) Charges comptabilisées en contrepartie des capitaux propres et liées au Plan d'Épargne Entreprise, aux options de souscription d'actions et aux attributions d'Actions de Performance.

Plan d'intéressement et de participation

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€)	2013	2012
Participation	2,7	3,1
Intéressement	-	1,2

2.9.2. EFFECTIFS

Les effectifs moyens des sociétés du Groupe se répartissent de la façon suivante :

Régions	2013	2012
France ⁽¹⁾	1 074	1 046
Espagne	153	147
Europe centrale	81	74
Autriche	68	68
Pays nordiques	98	99
Pays-Bas	64	62
TOTAL	1 538	1 496

(1) Dont Vîparis : 388/388.

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^{er} avril 2013 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€)	31/12/2013	31/12/2012
Valeur actuarielle des obligations	44,9	50,2
Juste valeur des actifs de couverture	(35,7)	(34,9)
PROVISION EN FIN D'EXERCICE	9,3	15,3

Variation de la provision (M€)	31/12/2013	31/12/2012
Provision en début d'exercice	15,3	7,7
Charge nette comptabilisée au compte de résultat	1,0	0,7
Gains/pertes comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	(6,3)	7,5
Cotisations versées par le Groupe	(0,8)	(0,6)
PROVISION EN FIN D'EXERCICE	9,3	15,3

Variation de la valeur des obligations (M€)	31/12/2013	31/12/2012
Valeur de l'obligation en début d'exercice	50,2	39,0
Coût des services rendus	0,5	0,4
Coût des intérêts	1,7	1,8
Cotisations des participants au régime	0,1	0,1
Perte actuarielle	(6,9)	9,9
Avantages versés	(0,7)	(1,0)
VALEUR DES OBLIGATIONS EN FIN D'EXERCICE	44,9	50,2

Variation des actifs de couverture (M€)	31/12/2013	31/12/2012
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	34,9	31,3
Rendement attendu sur les actifs financiers (revenus des intérêts)	1,2	1,4
Gain/perte actuariel	(0,6)	2,4
Cotisations versées par le Groupe	0,8	0,6
Cotisations des participants	0,1	0,1
Prestations versées par le plan/l'entreprise	(0,7)	(1,0)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE	35,7	34,9

Valeur de marché par catégorie d'actif (M€)	31/12/2013	31/12/2012
Actions	8,4	7,9
Obligations	27,3	27,0
Trésorerie	-	-
ACTIFS NETS	35,7	34,9

Le portefeuille est constitué comme un « compte indépendant ». Le mandat d'investissement conclu avec Aegon par Unibail-Rodamco SE est basé sur les répartitions stratégiques des actifs suivantes (rééquilibrées périodiquement) :

- répartition stratégique du fonds d'actions : 22,9 %;
- répartition stratégique du fonds à revenu fixe : 59,7 %;
- répartition stratégique du fonds à revenu de long terme : 17,4 %

Principales hypothèses actuarielles utilisées	31/12/2013	31/12/2012
Taux d'actualisation	3,85 %	3,50 %
Rendement long terme des actifs financiers	3,85 %	3,50 %
Augmentation des salaires	3,00 %	3,25 %
Revalorisation des pensions	2,00 %	2,25 %
Inflation	2,00 %	2,25 %
Coût des services rendus	N/A	2,53 %
Coût des obligations au titre des prestations définies	N/A	1,25 %

Sensibilité des résultats aux hypothèses actuarielles

Cette partie met en évidence la sensibilité de la valeur des obligations au 31 décembre 2013 et du coût des services rendus en début d'exercice sur l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 31/12/2013	Coût des services rendus - 2014
Scénario de base	44,9	0,5
Taux d'actualisation -/- 0,50 %	49,6	0,6
Taux d'actualisation +/- 0,50 %	40,9	0,5
Revalorisation des pensions attendue -/- 0,50 %	40,9	0,5
Revalorisation des pensions attendue +/- 0,50 %	49,6	0,6
Augmentation des salaires attendue -/- 0,50 %	44,8	0,5
Augmentation des salaires attendue +/- 0,50 %	45,1	0,5

En se basant sur la sensibilité des taux d'actualisation illustrée ci-dessus, la durée de l'obligation et la durée de coût sont respectivement d'environ vingt et trente-quatre 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 SE). 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 1,1 million d'euros en 2013 contre 2,0 millions d'euros en 2012.

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 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 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 d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance que la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence. Au 31 décembre 2013, 252 634 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 2007. Au 31 décembre 2013, 1 339 879 des options attribuées n'ont pas été exercées.
- Plan autorisé en 2011 (plan n° 7) : sont concernées les options attribuées en 2011, 2012 et les 617 066 options attribuées le 4 mars 2013, 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 2007. Au 31 décembre 2013, 1 173 663 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 (€) ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽¹⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽²⁾	
Plan 2006 (n° 4)	2006	du 11/10/2010 au 11/10/2013	128,46	365 500	78 376	73 152	370 724	-
	2007	du 11/10/2011 au 11/10/2014	143,46	653 700	126 180	220 351	517 528	42 001
Plan 2007 (n° 5)	2008	du 23/10/2012 au 23/10/2015	103,62	860 450	185 210	270 097	696 348	79 215
	2009	du 13/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	199 064	575 084	131 418
Plan 2010 (n° 6)	2010	du 10/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	-	718 189
	2011	du 10/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	147 319	-	621 690
	2011	du 09/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	-	26 000
Plan 2011 (n° 7)	2012	du 14/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	102 641	-	569 561
	2013	du 04/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	38 964	-	578 102
TOTAL			5 463 118	745 502	1 282 760	2 159 684	2 766 176	

(1) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(2) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

Le tableau suivant illustre le nombre et les prix moyens pondérés d'exercice des options :

	2013		2012	
	Nombre	Prix moyen pondéré (€)	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	3 506 670	120,05	4 112 920	116,80
Attribuées sur la période	617 066	173,16	672 202	146,11
Annulées pendant la période	(199 163)	142,44	(247 880)	123,10
Exercées pendant la période	(1 158 397)	97,67	(1 030 572)	123,34
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	188,23	-	166,49
En circulation à la fin de la période	2 766 176	139,66	3 506 670	120,05
Dont exerçables à la fin de la période ⁽¹⁾	252 634	97,48	711 451	116,35

(1) Le droit d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance suivante : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE 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 » § 2.1.13). La charge constatée au compte de résultat au titre des options de souscription d'actions s'élevait à 5,4 millions d'euros en 2013 et à 5,3 millions d'euros en 2012.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2013 avec condition de performance ont été valorisées à 11,20 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 173,16 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 175,30 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 24,6 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 1,0 % et une volatilité de l'index EPRA à 25,2 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco SE de 85,4 %.

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 SE 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 SE 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 SE 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 SE 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 SE 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 SE 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 SE de 98,2 %.

Plan d'Actions de Performance

Le 4 mars 2013, 36 056 Actions de Performance ont été attribuées, toutes soumises à condition de performance. 33 792 Actions de Performance sont toujours en circulation au 31 décembre 2013 suite à l'annulation de 2 264 actions au cours de l'exercice.

38 112 Actions de Performance allouées en 2012 sont toujours en circulation à la fin de la période suite à l'annulation de 6 863 actions en 2012 et 2013.

Ces actions, allouées en 2013, ont été valorisées, selon un modèle de Monte Carlo, à 87,38 euros pour les contribuables français et 94,22 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 175,30 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans pour les contribuables français et quatre ans pour les autres bénéficiaires, une volatilité de 24,6 %, une volatilité de l'index EPRA à 25,2 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco SE de 85,4 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action et des taux d'intérêt sans risque de 0,41 %, 0,93 % et 1,48 % (respectivement pour trois, cinq et sept ans).

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€)	31/12/2013	31/12/2012 Retraite
GROUPE COMEXPOSIUM		
Prêt accordé	124,6	124,6
Intérêts comptabilisés	3,4	4,8
Loyers et honoraires facturés ⁽¹⁾	54,5	69,0
SOCIÉTÉS PROPRIÉTAIRES DE CENTRES COMMERCIAUX ET DE SITES DE CONGRÈS & EXPOSITIONS		
Prêts accordés ⁽²⁾	479,2	503,9
Intérêts comptabilisés ⁽²⁾	19,0	16,7
Compte courant au débit	0,7	6,7
Compte courant au crédit	(17,6)	(75,4)
Intérêts sur compte courant	(0,4)	(0,9)
Honoraires de gestion d'actifs	7,1	6,1

(1) Correspond principalement aux loyers et honoraires facturés par les entités de Viparis à Comexposium, ainsi qu'au loyer facturé par la SCI Wilson pour le siège de Comexposium.

(2) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

Aucune transaction entre parties liées n'a influé significativement sur la situation financière ou les résultats.

TRANSACTIONS AVEC LES AUTRES PARTIES LIÉES

Rémunération du Directoire

(en €) Versée en :	2013	2012
Revenu fixe	2 834 573	2 916 380
Prime variable	2 578 223	1 993 374
Autres avantages ⁽¹⁾	762 086	851 633
TOTAL	6 174 882⁽²⁾	5 761 387

(1) Principalement véhicules de fonction et système de retraite.

(2) Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2013, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 88 400 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, ainsi que 5 200 Actions de Performance.

Au titre des performances 2013, les membres du Directoire recevront en 2014 une rémunération variable globale de 1 988 236 euros.

Rémunération du Conseil de Surveillance

753 257 euros.

PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION

Néant.

OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION

Néant.

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 Benoît 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 2013 et 2012 pour la société-mère et les filiales consolidées par la méthode d'intégration globale

(M€)	Ernst & Young				Deloitte				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
COMMISSARIAT AUX COMPTES												
<i>Audit statutaire, certification, révision des états financiers de la Société et du Groupe</i>												
Émetteur ⁽¹⁾	0,3	0,3	18 %	17 %	0,3	0,3	22 %	21 %	-	-	-	-
Filiales intégralement consolidées	1,3	1,4	71 %	69 %	0,9	0,8	73 %	66 %	-	0,0	-	1 %
<i>Autres missions et services directement liés à la mission de Commissariat aux Comptes</i>												
Émetteur ⁽¹⁾	0,1	0,1	7 %	5 %	0,0	0,1	3 %	10 %	-	-	-	-
Filiales intégralement consolidées	0,0	0,2	2 %	9 %	0,0	0,0	1 %	1 %	0,0	0,0	100 %	20 %
Sous-total	1,9	2,0	99 %	100 %	1,2	1,2	100 %	99 %	0,0	0,0	100 %	22 %
<i>Autres services rendus par le réseau à des filiales intégralement consolidées</i>												
Prestations juridiques, fiscales et sociales	-	-	-	-	-	-	-	1 %	-	0,0	-	17 %
Autres	0,0	-	1 %	-	-	-	-	-	-	0,1	-	62 %
Sous-total	0,0	-	1 %	-	-	-	-	1 %	-	0,2	-	78 %
TOTAL	1,9	2,0	100 %	100 %	1,2	1,2	100 %	100 %	0,0	0,2	100 %	100 %

(1) 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 2013 pour l'audit statutaire, la certification et la révision des états financiers de ces sociétés s'élèvent à 0,9 million d'euros, dont 0,8 million d'euros pour Ernst & Young et 0,1 million d'euros pour d'autres cabinets.

2.12. Événements postérieurs à la clôture

Le 31 janvier 2014, le Groupe a cédé la totalité de sa participation dans le centre commercial de Vier Meren (région d'Amsterdam), pour un prix net vendeur de 137,3 millions d'euros (net de frais).

3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Unibail-Rodamco SE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues 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 par l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2.1.1 et 2.1.2 de l'annexe des comptes consolidés qui décrivent les incidences des nouvelles normes que votre société a mises en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2013, notamment l'application anticipée des normes IFRS 10 (États financiers consolidés), IFRS 11 (Partenariats) et IFRS 12 (Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités) ainsi que l'application obligatoire de la norme IFRS 13 (Évaluation de la juste valeur).

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 2.1.8 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 desdites 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 société 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 2.1.8 de l'annexe, votre société 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 société pour réaliser ces tests et nous avons vérifié que les éventuelles dépréciations issues de ces tests annuels avaient été comptabilisées.
- Comme précisé dans les notes 2.1.1 et 2.1.2 de l'annexe, votre société a appliqué de manière anticipée les normes IFRS 10, 11 et 12. Dans ce cadre nous avons été amenés à analyser à nouveau les modalités de gouvernance des entités consolidées. Nous avons apprécié le caractère approprié des nouvelles modalités de consolidation des entités détenues via des partenariats et des informations à fournir en annexe aux comptes consolidés sur les intérêts détenus dans d'autres entités.

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. Vérifications et informations spécifiques

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 17 mars 2014
Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit
Christian Mouillon
Benoit Schumacher

Comptes sociaux

1. États financiers	199
2. Annexe aux comptes sociaux	202
2.1. Règles et méthodes comptables	202
2.2. Méthodes d'évaluation	202
2.3. Autres principes comptables	204
2.4. Principaux événements des deux derniers exercices et comparabilité	204
3. Commentaires chiffrés et tableaux annexes	206
3.1. Bilan	206
3.2. Compte de résultat	213
4. Engagements hors bilan au 31 décembre	217
4.1. Instruments financiers	217
4.2. Autres engagements reçus et donnés	218
4.3. Renseignements sur les filiales et participations	219
4.4. Évolution du nombre d'actions composant le capital	219
4.5. Options donnant accès au capital	220
5. Autres informations	220
5.1. Événements postérieurs à la clôture	220
5.2. Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements	220
5.3. Rémunération du Directoire	220
5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance	220
5.5. Effectif 2013	220
5.6. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction	220
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	221
6. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	222

1. États financiers

Bilan au 31 décembre

Actif (en milliers d'euros)	Net 2012	Brut 2013	Amortissements- Dépréciation	Net 2013
Immobilisations incorporelles	85 769	85 827	66	85 761
Frais d'établissement				
Mali de fusion	85 460	85 460	-	85 460
Autres immobilisations incorporelles	309	367	66	301
Immobilisations corporelles	696 428	930 964	203 538	727 426
Terrains	192 357	195 075	-	195 075
Constructions	412 392	606 743	198 457	408 286
Installations techniques	1 342	2 258	1 329	929
Autres immobilisations corporelles	3 115	5 876	3 752	2 124
Immobilisations en cours	85 253	117 765	-	117 765
Avances et acomptes	1 969	3 247	-	3 247
Immobilisations financières	14 166 726	16 127 671	681 372	15 446 299
Participations	8 498 358	10 146 856	681 372	9 465 484
Prêts	5 668 260	5 980 707	-	5 980 707
Autres immobilisations financières	108	108	-	108
Total actif immobilisé	14 948 923	17 144 462	884 976	16 259 486
Avances et acomptes	860	795	-	795
Créances	5 978 975	7 071 720	1 384	7 070 336
Clients et comptes rattachés	22 341	19 641	1 234	18 407
Autres créances	5 956 634	7 052 079	150	7 051 929
Trésorerie	2 146	271 742	-	271 742
Valeurs mobilières de placement	3	60	-	60
Disponibilités	2 143	271 682	-	271 682
Charges constatées d'avance	28 816	13 110	-	13 110
Total actif circulant	6 010 797	7 357 367	1 384	7 355 983
Charges à répartir	54 079	66 602	-	66 602
Écart de conversion actif	10 746	35 815	-	35 815
TOTAL GÉNÉRAL	21 024 545	24 604 246	886 360	23 717 886

Passif (en milliers d'euros)	2012	2013
Capitaux propres	8 153 748	8 435 016
Capital social	474 460	486 344
Primes d'émission, de fusion, d'apport	5 838 283	6 139 883
Réserve légale	45 903	47 446
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	3 805	3 805
Report à nouveau	322 052	983 328
Acompte sur dividendes	-	-
Résultat de l'exercice	1 469 245	774 210
Autres fonds propres	1 538	1 535
Obligations remboursables en actions	1 538	1 535
Provisions pour risques et charges	23 706	39 926
Dettes	12 806 815	15 214 025
Emprunts obligataires convertibles	752 022	755 625
Autres emprunts obligataires	6 221 793	8 371 775
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 226 013	526 884
Emprunts et dettes financières divers	4 077 090	5 402 133
Avances et acomptes reçus	20	7 194
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	25 920	27 064
Dettes fiscales et sociales	5 979	6 449
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	16 281	19 766
Autres dettes	435 898	58 531
Produits constatés d'avance	45 799	38 604
Écart de conversion passif	38 738	27 384
TOTAL GÉNÉRAL	21 024 545	23 717 886

Compte de résultat au 31 décembre

Compte de résultat (en milliers d'euros)	2012	2013
Production vendue de services	76 798	79 817
Chiffre d'affaires	76 798	79 817
Reprises sur amortissements et dépréciations, transferts de charges	22 650	23 786
Autres produits	1 510	2 075
Total des produits d'exploitation	100 958	105 678
Autres achats et charges externes	40 610	33 534
Impôts, taxes et versements assimilés	8 559	5 834
Salaires et traitements	4 700	3 723
Charges sociales	2 560	2 713
Dotations d'exploitation aux amortissements sur immobilisations	29 611	28 869
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur immobilisations	15 813	932
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant	149	148
Dotations d'exploitation aux provisions	-	176
Autres charges d'exploitation	3 417	1 827
Total des charges d'exploitation	105 419	77 756
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(4 461)	27 922
Produits financiers de participations	663 499	778 336
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	254 009	281 416
Autres intérêts et produits assimilés	181 217	187 433
Reprises sur dépréciations et transferts de charges	885 928	65 506
Différences positives de change	39 467	4 652
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	404	116
Total des produits financiers	2 024 524	1 317 459
Dotations financières aux amortissements et dépréciations	35 917	49 992
Intérêts et charges assimilées	513 881	507 840
Différences négatives de change	3 784	11 496
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	-
Total des charges financières	553 582	569 328
2 - RÉSULTAT FINANCIER	1 470 942	748 131
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	1 466 481	776 053
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	594	343
Produits exceptionnels sur opérations en capital	1 660	1 617
Reprises sur dépréciations et transferts de charges	1 859	803
Total des produits exceptionnels	4 113	2 763
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	71	111
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	661	704
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	1 082	487
Total des charges exceptionnelles	1 814	1 302
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	2 299	1 461
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	(465)	3 304
Total des produits	2 129 595	1 425 900
Total des charges	660 350	651 690
5 - BÉNÉFICE	1 469 245	774 210

Ventilation bilan et compte de résultat par établissement

Actif (en milliers d'euros)	France	Établissement NL	Total
Immobilisations incorporelles	85 761	-	85 761
Immobilisations corporelles	543 352	184 074	727 426
Immobilisations financières	8 866 230	6 580 069	15 446 299
Total actif immobilisé	9 495 343	6 764 143	16 259 486
Avances et acomptes	795	-	795
Créances	5 218 369	1 851 967	7 070 336
Trésorerie	271 551	191	271 742
Charges constatées d'avance	12 996	114	13 110
Total actif circulant	5 503 711	1 852 272	7 355 983
Charges à répartir	66 595	7	66 602
Écart de conversion actif	35 815	-	35 815
TOTAL GÉNÉRAL	15 101 464	8 616 422	23 717 886

Passif	France	Établissement NL	Total
Capitaux propres	7 830 745	604 271	8 435 016
Autres fonds propres		1 535	1 535
Provisions	38 821	1 105	39 926
Dettes	14 993 277	220 748	15 214 025
Écart de conversion passif	27 384	-	27 384
TOTAL GÉNÉRAL	22 890 227	827 659	23 717 886

Compte de résultat	France	Établissement NL	Total
Chiffres d'affaires	62 290	17 527	79 817
Autres produits et transfert de charges	20 583	5 278	25 861
Total des produits d'exploitation	82 873	22 805	105 678
Total des charges d'exploitation	62 671	15 085	77 756
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION	20 202	7 720	27 922
Total des produits financiers	712 182	605 277	1 317 459
Total des charges financières	560 385	8 943	569 328
2 - RÉSULTAT FINANCIER	151 797	596 334	748 131
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	171 999	604 054	776 053
Total des produits exceptionnels	1 961	802	2 763
Total des charges exceptionnelles	716	586	1 302
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	1 245	216	1 461
Impôts sur les sociétés	3 304	-	3 304
Total des produits	797 016	628 884	1 425 900
Total des charges	627 076	24 614	651 690
5 - BÉNÉFICE	169 940	604 270	774 210

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^{er} 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^{er} 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^{er} 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^{er} 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 :

- Immeubles de placement

Les immeubles de placement font l'objet à la clôture de chaque exercice d'une évaluation en valeur de marché. Cette évaluation, frais et droits d'acquisition compris, est confiée à des experts indépendants.

Les éventuelles dépréciations sur immeubles sont déterminées en comparant la valeur nette comptable et la valeur d'expertise nette des droits de mutation (« valeur hors droits »).

Une dépréciation ainsi constituée n'est susceptible d'être reprise que lorsque la valeur nette comptable redevient inférieure à la valeur d'expertise.

- Immeubles en construction

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 juste valeur est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

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 actifs ou les immeubles détenus par les filiales, ces immeubles étant évalués à la clôture de chaque exercice tel qu'il est indiqué ci-dessus.

2.2.4. FRAIS D'ACQUISITION ET DROIT DE MUTATION

Depuis le 1^{er} janvier 2005, la Société a retenu l'option de comptabiliser en charge les dépenses relatives aux frais d'acquisition de l'ensemble des immobilisations.

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 variations 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.

Dans le cas où une couverture fixant le cours de la monnaie étrangère à l'échéance aurait été conclue avant ou concomitamment aux opérations en devises, les opérations sont comptabilisées au cours garanti par la couverture. Aucun écart de change n'est alors constaté.

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^{er} 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 soultte 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 95 % de leur résultat récurrent, 60 % 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^{er} 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^{er} janvier 2010.

Unibail-Rodamco SE conteste cette position. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2013 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. En effet, à compter du 1^{er} 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 2013, la Société ne détient pas d'actions propres.

2.4. Principaux événements des deux derniers exercices et comparabilité

La comparaison entre les exercices 2012 et 2013 est affectée par les événements et opérations résumés ci-après :

2.4.1. 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. Le transfert de propriété des parts sociales est intervenu le 10 janvier 2013 et 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 a 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 pour un montant de 200 millions d'euros porté à 425 millions d'euros le 29 août 2012.
- Le 1^{er} août 2012, émission d'EMTN 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 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.
- Le 16 novembre 2012, Unibail-Rodamco SE a décidé de procéder au remboursement anticipé, le 1^{er} 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 ont été 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^{er} janvier 2013, jusqu'à la date d'amortissement effectif, soit le 1^{er} 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 restait 2 766 ORNANES qui ont été converties le 1^{er} 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* ont été cassés pour 250 millions d'euros en date de valeur du 4 janvier 2013 contre le paiement d'une soule de 9 millions d'euros, provisionnée au 31 décembre 2012.

2.4.2. PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS 2013

Activité immobilière

- En février 2013, l'Établissement Stable hollandais a acquis auprès d'Unibail-Rodamco Winkels BV six parkings sis à Zoetermeer pour une valeur de 5,8 millions d'euros.

Activité de holding

- En date du 26 septembre 2013, dans le cadre de la restructuration des filiales espagnoles en vue de l'entrée dans le régime fiscal espagnol SOCIMI, Unibail-Rodamco SE a acquis la totalité des titres de trois filiales espagnoles pour une valeur totale de 923,4 millions d'euros.
- Le 31 octobre 2013, la dissolution et absorption (TUP) des sociétés Foncière Investissement et Genisbis a fait ressortir respectivement un boni de 981 milliers d'euros et un mali de 112 milliers d'euros.

Activité de financement

- Le 25 février 2013, émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) pour 750 millions d'euros.
- Le 28 février 2013, émission d'EMTN pour 700 millions d'Hong Kong dollars swappée pour un montant de 69 millions d'euros.
- Le 26 mars 2013, émission d'EMTN pour 585 millions d'Hong Kong dollars swappée pour un montant de 58 millions d'euros.
- Le 12 juin 2013, émission d'EMTN pour 700 millions d'euros.
- Le 3 octobre 2013, émission d'EMTN pour 400 millions d'Hong Kong dollars swappée pour un montant de 38 millions d'euros.
- Le 8 octobre 2013, émission d'EMTN pour 500 millions d'euros.
- Le 20 novembre 2013, émission d'EMTN 135 millions de francs suisses swappée pour un montant de 109 millions d'euros.
- Au cours de l'exercice 2013, des *swaps* existants pour un nominal de 3 800 millions d'euros ont été cassés partiellement afin de reporter leur départ à 2014. Ces opérations ont généré une perte de 81,8 millions d'euros.
- Le 24 décembre 2013, des *swaps* pour un montant global de 400 millions d'euros avec la filiale SAS Doria ont été cassés et un gain de 35,3 millions d'euros a été comptabilisé.

2.4.3. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

3. Commentaires chiffrés et tableaux annexes

3.1. Bilan

3.1.1. ACTIF

Immobilisations incorporelles nettes

(en milliers d'euros)	2012	2013
Mali de fusion	85 460	85 460 ⁽¹⁾
Autres immobilisations incorporelles	309	301
TOTAL	85 769	85 761

(1) 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 Ivanhoë 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 2013, la valeur d'expertise des actifs détenus justifie l'absence de dépréciation.

Au 31 décembre 2013, la répartition par société est la suivante :

- Unibail Rodamco SIF France : 41,6 millions d'euros ;
- GHD : 22,6 millions d'euros ;
- Groupe BEG : 20,8 millions d'euros ;
- Sas Siagne Nord : 0,5 million d'euros.

Immobilisations corporelles

Mouvements des immobilisations corporelles brutes 2013

(en milliers d'euros) Immobilisation	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
Opération de crédit-bail						
Immobilisations en service						
En propriété directe	2 687	-	-	-	-	2 687
Total crédit-bail	2 687	-	-	-	-	2 687
Immeubles locatifs						
Immeubles locatifs en service						
Terrain	192 057	-	2 719	-	-	194 776
Gros œuvre	302 799	-	2 032	2 451	-	307 282
Façade étanchéité	72 755	-	437	9 951	-	83 143
Équipements techniques	119 064	-	341	3 648	-	123 053
Agencement et aménagements divers	88 861	-	268	1 748	-	90 877
Installations générales	5 496	-	-	-	-	5 496
Immobilisations en cours	85 253	-	50 310	(17 798)	-	117 765
Avances et acomptes	1 969	-	1 278	-	-	3 247
Total immeubles locatifs	868 254	-	57 385	-	-	925 639
Mobilier et matériel	2 705	-	-	-	(67)	2 638
TOTAL GÉNÉRAL	873 646	-	57 385	-	(67)	930 964

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les immobilisations corporelles sont :

- travaux de rénovation de l'immeuble So Ouest Plaza situé à Levallois-Perret et de l'hôtel Pullman comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » respectivement pour 33,5 millions d'euros et 7,8 millions d'euros ;
- mises en service en juin et décembre sur l'ensemble immobilier du Cnit pour 11,4 millions d'euros dont une partie figurait en immobilisation en cours fin 2012 ;
- acquisition de parkings rattachés à l'ensemble immobilier Zoetermeer par l'Établissement Stable hollandais pour 5,8 millions d'euros.

Variations des amortissements 2013

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
Opérations de crédit-bail						
Immobilisations en service						
En propriété directe	2 222	-	-	-	-	2 222
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Total crédit-bail	2 222	-	-	-	-	2 222
Immeubles locatifs						
Immeubles locatifs en service	-	-	-	-	-	-
Gros œuvre	84 169	-	11 431	-	-	95 600
Façade étanchéité	18 257	-	3 554	-	-	21 811
Équipements techniques	29 755	-	6 030	-	-	35 785
Agencement et aménagements divers	23 247	-	6 450	-	-	29 697
Installations - agencements	2 566	-	887	-	-	3 453
Total immeubles locatifs	157 994	-	28 352	-	-	186 346
Mobilier et matériel	1 179	-	511	-	(61)	1 629
TOTAL GÉNÉRAL	161 395	-	28 863	-	(61)	190 197

Analyse des dépréciations au 31 décembre 2013

(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	15 824	1 581		(4 063)		13 342
TOTAL	15 824	1 581		(4 063)		13 342

Seuls certains actifs hollandais ont fait l'objet d'une dépréciation sur l'exercice 2013, suite à l'expertise du patrimoine, immeuble par immeuble.

Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	2012	2013
Participations filiales du Groupe	9 117 392	10 040 193 ⁽¹⁾
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	106 544	106 544
Dépréciation sur les participations filiales du Groupe	(725 691)	(681 366) ⁽²⁾
Autres participations	119	119
Dépréciation sur les autres participations	(6)	(6)
TOTAL	8 498 358	9 465 484

(1) La variation des participations des filiales du Groupe provient essentiellement de l'acquisition auprès de la société Rodamco España BV des titres de la société Unibail-Rodamco Inversiones SLU renommée Unibail-Rodamco Spain SL et de deux autres sociétés pour un montant total de 923,4 millions d'euros.

(2) 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, puis réajusté en fonction des variations des valeurs d'actifs immobilisés détenus par Rodamco Europe NV et ses filiales. 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 2013, une reprise de provision de 45,5 millions d'euros a été enregistrée au 31 décembre 2013.

Prêts

(en milliers d'euros)	2012	2013
Prêts aux filiales	5 637 067	5 946 542
Prêts clients	299	128
Créances rattachées	30 894	34 037
TOTAL	5 668 260	5 980 707

La variation de prêts aux filiales du Groupe provient essentiellement :

- de prêts accordés à la société Rodamco Europe France Financing pour un montant global de 757,8 millions d'euros dont des prêts en devises pour 1 661 millions de couronnes suédoises (SEK);
- à l'échéance ou au remboursement anticipé de prêts en euros pour 239 millions d'euros, de prêts en devises pour 1 022 millions de couronnes suédoises et 1 000 millions de couronnes tchèques.

Les prêts au 31 décembre 2013 sont remboursables aux échéances suivantes :

- à un an au plus : 1 104 millions d'euros;
- de un an à cinq ans : 4 722 millions d'euros;
- à plus de cinq ans : 120 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

(en milliers d'euros)	2012	2013
Dépôts et cautionnements	108	108
TOTAL	108	108

Créances

Clients et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	2012	2013
Location simple et crédit-bail		
Brut	14 920	14 242
Dépréciations	(1 435)	(1 234)
Net	13 485	13 008
Clients divers	8 856	5 399
TOTAL	22 341	18 407

Les créances clients sont à échéance à un 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 3,3 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Dépréciations pour créances douteuses	1 435	148	(321)	(28)	1 234
TOTAL	1 435	148	(321)	(28)	1 234

Autres créances en valeur nette

(en milliers d'euros)	2012	2013
Personnel	41	15
État impôts et taxes	7 085	19 215 ⁽¹⁾
Comptes courants filiales	5 748 183	6 863 244 ⁽²⁾
Remontées de résultats filiales	94 227	96 507 ⁽³⁾
Charges locatives récupérables et gérance d'immeubles	15 293	32 795
Fournisseurs	2 724	3 351
Débiteurs divers locatif	2 482	2 795
Débiteurs divers crédit-bail	8	8
Débiteurs divers siège	52 073	79
Produits à recevoir sur swap	34 493	33 895
Produits à recevoir sur cap	0	0
Produits à recevoir sur floor	0	0
Divers	25	25
TOTAL	5 956 634	7 051 929

(1) Au 31 décembre 2013, est inclus dans ce poste le crédit de TVA résultant de la mise en place d'une consolidation de TVA pour un montant de 10 millions d'euros.

(2) Le poste « Comptes courants filiales » correspond essentiellement aux financements accordés aux sociétés du groupe, principalement aux sociétés suivantes :

- Rodamco Europe NV pour 1 844 millions d'euros;
- Uni-Commerces pour 761 millions d'euros;
- Capital 8 pour 296 millions d'euros;
- SCI Eiffel Levallois Commerces pour 290 millions d'euros;
- SNC Lefoullon pour 286 millions d'euros;
- SCI Aéroville pour 281 millions d'euros;
- SNC Randoli pour 282 millions d'euros;
- SA Union Internationale Immobilière pour 260 millions d'euros;
- SAS Doria pour 262 millions d'euros;
- SCI Eiffel Levallois Bureaux pour 212 millions d'euros.

Depuis le 1^{er} janvier 2008, Unibail-Rodamco ne facture plus d'intérêts sur les comptes courants des SCI et SNC directement détenues.

(3) Les principales remontées de résultat sont Financière 5 Malesherbes pour 27 millions d'euros, Capital 8 pour 22 millions d'euros, SCI Ariane-Défense pour 14 millions d'euros et SCI Galilée-Défense pour 10 millions d'euros.

Disponibilités

(en milliers d'euros)	2012	2013
Disponibilités	2 143	271 682
TOTAL	2 143	271 682

Ce poste comprend au 31 décembre 2013 le solde débiteur du compte en couronnes suédoises de la Bank Mendes Gans, banque par l'intermédiaire de laquelle une centralisation de trésorerie de type « notionnel » a été mise en place au niveau européen en 2010, pour un montant de 268 millions d'euros.

Charges constatées d'avance

(en milliers d'euros)	2012	2013
Locatif	17	198
Instruments financiers	28 224	12 546 ⁽¹⁾
Structure	283	252
Commission de montage sur emprunts filiales	292	114
TOTAL	28 816	13 110

(1) 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 : 8 870 milliers d'euros;
- de un an à cinq ans : 3 581 milliers d'euros.

Charges à répartir

(en milliers d'euros)	2012	2013
Frais sur emprunts	11 728	14 893 ⁽¹⁾
Frais sur emprunts obligataires	13 275	17 302 ⁽²⁾
Frais sur emprunts obligataires convertibles	6 036	4 966 ⁽³⁾
Frais sur obligations remboursables en actions	7	7
Prime sur emprunts obligataires	23 033	29 434 ⁽⁴⁾
TOTAL	54 079	66 602

(1) L'augmentation de ce poste est due à la mise en place de nouvelles lignes de crédit confirmées pour un montant total de 1 120 millions d'euros.

(2) et (4) L'augmentation de ces postes est due à l'émission au cours de l'exercice d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 950 millions d'euros.

(3) Il s'agit des frais d'émission relatifs à l'émission de l'ORNANE du 19 septembre 2012 restant à amortir jusqu'au 1^{er} janvier 2018.

Écart de conversion actif

(en milliers d'euros)	2012	2013
Écart de conversion actif sur prêt filiales	10 746	35 815
TOTAL	10 746	35 815

3.1.2. PASSIF

Analyse des capitaux propres au 31 décembre 2013

Nombre d'actions : 97 268 576.

Valeur nominale : 5 euros.

(en milliers d'euros)	Avant répartition 31/12/2012	Affectation du résultat 2012	Mouvements 2013	Avant répartition 31/12/2013	Proposition d'affectation du résultat 2013 ⁽⁵⁾	Après répartition 31/12/2013
Capital	474 459	5 952⁽¹⁾	5 931⁽³⁾	486 342	-	486 342
Réserves	5 887 991	191 537	111 606	6 191 134	1 188	6 192 322
Prime d'émission	1 989 795	189 994 ⁽²⁾	111 606 ⁽⁴⁾	2 291 395	-	2 291 395
Prime d'apport	3 848 488	-	-	3 848 488	-	3 848 488
Prime de fusion	0	-	-	0	-	0
Réserve légale	45 903	1 543	-	47 446	1 188	48 634
Réserve distribuable	0	-	-	0	-	0
Réserve pour conversion euro	3 805	-	-	3 805	-	3 805
Report à nouveau	322 052	661 276		983 328	(92 669)	890 659
Résultat	1 469 245	(1 469 245)	774 210	774 210	(774 210)	0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	8 153 747	(610 480)	891 747	8 435 014	(865 691)	7 569 323
Dividendes	-	806 427	-	-	865 691	-

(1) à (4) Les mouvements correspondent principalement à la création de nouvelles actions pour servir une partie du dividende versé au titre de l'exercice 2012, aux levées d'options et à l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise.

(5) Proposition de distribution soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2014 sur la base de 97 268 576 actions au 31 décembre 2013 :

Distribution sur le résultat 2013 :

Ce dividende sera servi comme suit en euros :

• Bénéfice de l'exercice	774 209 985,10
• Report à nouveau antérieur	983 327 521,77
• Dotation à la réserve légale	-1 188 298,00
• Bénéfice distribuable	1 756 349 208,87
• Dividende de 8,90 euros par action	865 690 326,40
• Nouveau report à nouveau	890 658 882,47

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 2013 dans le cadre du régime SIIC, à savoir 379 millions d'euros en tenant compte de l'obligation de Rodamco Europe NV en France pour 185 millions d'euros sera satisfaite par cette distribution.

L'écart de conversion constaté au 31 décembre 2013 est lié à des prêts en couronne tchèque, forint hongrois, zloty polonais et couronne suédoise.

Produits à recevoir

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes du bilan (en milliers d'euros)	2012	2013
Immobilisations financières	29 499	32 641 ⁽¹⁾
Clients et comptes rattachés	7 571	4 779 ⁽²⁾
Fournisseurs et comptes rattachés	812	715
États et autres collectivités	4 777	4 777
Comptes courants d'associés	10 653	10 269
Autres créances	34 831	34 232
TOTAL	88 143	87 413

(1) 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.

(2) Le poste « Clients et comptes rattachés » comprenait en 2012, 3,7 millions d'euros de droits d'enregistrements à refacturer à Uni-Commerces.

Provisions

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponible	Utilisé	
Crédit-bail					
Provisions art 64 & 57	280	-	-	-	280
Provisions pour risques divers	-	-	-	-	-
Total	280	-	-	-	280
Location simple					
Provisions pour risques divers	2 703	78	-	-	2 781
Autres provisions pour risques	-	-	-	-	-
Total	2 703	78	-	-	2 781
Autres					
Provisions pour litiges	450	-	(20)	-	430
Provisions pour risques filiales	31	97	(31)	-	97
Provisions pour indemnité de fin carrière	-	1	-	-	1
Provisions pour impôts	521	-	-	-	521
Provisions pour perte change	10 746	35 816	(9 149)	(1 597)	35 816 ⁽¹⁾
Provisions sur valorisation <i>swap</i> et <i>cap</i>	8 975	-	-	(8 975)	- ⁽²⁾
Provisions pour charges de structure	-	-	-	-	-
Total	20 723	35 914	(9 200)	(10 572)	36 865
TOTAL GÉNÉRAL	23 706	35 992	(9 200)	(10 572)	39 926

(1) 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 et à l'échéance de prêts en couronnes tchèques et en couronnes suédoises au cours de l'exercice, elle a aussi doté 35,8 millions d'euros au titre des prêts en devises non encore remboursés à la clôture.
 (2) 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. Suite au passage des *swaps* provisionnés en date de valeur du 4 janvier 2013, la Société a repris intégralement la provision.

Autres fonds propres

(en milliers d'euros)	2012	2013
Obligations remboursables en actions	1 538	1 535
TOTAL	1 538	1 535

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 rémunération 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 trois 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 2013, 17 ORA ont été remboursées soit un total de 9 355 900 remboursements depuis l'émission. Le solde des ORA au 31 décembre 2013 est de 7 808 remboursables en 9 759 actions.

Autres emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	2012	2013
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	750 405	750 000
Intérêts courus	1 617	5 625 ⁽¹⁾
Emprunts obligataires	6 133 000	8 252 162 ⁽²⁾
Intérêts courus	88 793	119 613
TOTAL	6 973 815	9 127 400

(1) Ce poste comprend au 31 décembre 2013, les intérêts courus sur une année pleine, sur l'ORNANE émise le 19 septembre 2012.

(2) La variation de ce poste s'explique par l'échéance d'un EMTN de 105 millions d'euros et des émissions obligataires sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant global de 2 224 millions d'euros en 2013.

Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN

Date d'émission	Taux	Encours au 31/12/2013 (en millions d'euros)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % (2 ans) puis lié à l'inflation européenne (mini à 3,2 %, maxi à 3,2 % + inflation)	70	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Septembre 2009	Taux fixe 4,8 %	150	Novembre 2017
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
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	750	Février 2021
Février 2013	Taux fixe 3,10 % sur un nominal de 700 millions de Hong Kong dollars	69	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe 3,28 % sur un nominal de 585 millions de Hong Kong dollars	58	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,5 %	700	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe 1,875 %	500	Octobre 2018
Octobre 2013	Taux fixe 3,9 % sur un nominal de 400 millions de Hong Kong dollars	38	Octobre 2025
Novembre 2013	Taux fixe 2 % sur un nominal de 135 millions de francs suisses	109	Novembre 2023
TOTAL		8 252	

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)	2012	2013
Emprunts	1 175 000	130 000 ⁽¹⁾
Intérêts courus	1 779	1 685
Comptes bancaires créditeurs	49 234	395 199 ⁽²⁾
Intérêts courus		
TOTAL	1 226 013	526 884

(1) Au cours de l'exercice 2013, des emprunts ont été remboursés pour 1 095 millions d'euros et un emprunt a été mis en place pour 50 millions d'euros.

(2) Ce poste comprend le solde créditeur du compte en euros de la Bank Mendes Gans pour un montant de 394,6 millions d'euros en 2013 (contre 22 millions en 2012), 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
Emprunts	-	-	-	50 000	30 000	-	-	50 000	130 000
Intérêts courus	1 685	-	-	-	-	-	-	-	1 685
Emprunts obligataires convertibles	-	-	-	-	-	-	750 000	-	750 000
Intérêts courus	5 625	-	-	-	-	-	-	-	5 625
Obligations et EMTN	-	-	-	635 000	1 100 000	1 200 000	1 360 000	3 957 162	8 252 162
Intérêts courus	119 613	-	-	-	-	-	-	-	119 613
Découverts bancaires	395 199	-	-	-	-	-	-	-	395 199
TOTAL	522 122	0	0	685 000	1 130 000	1 200 000	2 110 000	4 007 162	9 654 284

Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	2012	2013
Dépôts et cautionnement	4 784	4 644
Autres emprunts	195 059	1 191 923 ⁽¹⁾
Billets de trésorerie	1 111 800	760 500
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	47	144
Dettes rattachées sur autres emprunts	795	1 411
Comptes courants d'associés	2 749 181	3 428 298 ⁽²⁾
Remontées de résultats filiales	15 424	15 213
TOTAL	4 077 090	5 402 133

- (1) L'augmentation de ce poste s'explique principalement par :
- la mise en place d'un emprunt de 923,4 millions d'euros auprès de Rodamco España BV pour financer l'acquisition d'Unibail-Rodamco Spain SL ;
 - l'émission de billets à ordre pour un montant global de 67,6 millions d'euros en paiement du complément de prix d'acquisition des parts MFI par la société Rodamco Retail Deutschland BV.
- (2) Le poste « Comptes courants d'associés » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :
- Rodamco Europe NV : 1 926 millions d'euros ;
 - Rodamco Europe Finance : 911 millions d'euros ;
 - Poland Finco : 197 millions d'euros.
- Il comprend également pour 15 millions d'euros les crédits de TVA des sociétés membres du périmètre de consolidation de TVA mis en place au 1^{er} janvier 2013. Ce montant sera remboursé en janvier 2014.

Risque de taux d'intérêt

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'intérêt 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 2013, la dette financière nette s'élève à 11 337 millions d'euros (hors comptes courants et ORA). Sur cette dette financière nette (hors concours bancaires, agios et intérêts courus) soit 11 085 millions d'euros, 35 % 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 intégralement couvert par des opérations de *caps*, *floors* 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)	2012	2013
Sur location simple	4 284	5 209
Sur crédit-bail	101	101
Sur structure	21 535	21 754
TOTAL	25 920	27 064

Dettes fiscales et sociales

(en milliers d'euros)	2012	2013
Personnel et organismes sociaux	3 550	2 313
Taxe sur la valeur ajoutée	1 167	2 375
Autres impôts	1 262	1 761
TOTAL	5 979	6 449

Dettes sur immobilisations

(en milliers d'euros)	2012	2013
Fournisseurs d'immobilisations	16 281	19 766
TOTAL	16 281	19 766

Ce poste correspond principalement aux factures à recevoir sur les travaux du Pullman pour 11,4 millions d'euros, du Cnit pour 2,7 millions d'euros et de l'immeuble So Ouest Plaza à Levallois-Perret pour 2 millions d'euros.

Les dettes sur immobilisations sont à un an au plus.

Autres dettes

(en milliers d'euros)	2012	2013
Dettes récupérables et gérance d'immeubles	17 068	26 979
Dettes rattachées		
Sur location simple et sur crédit-bail	5 093	10 698
Sur structure	380 934 ⁽¹⁾	369
Clients location simple	6 158	7 223
Clients siège	2 533	0
Sur cap et swap	24 112	13 262
TOTAL	435 898	58 531

(1) Le poste « autres dettes sur structure » comprenait au 31 décembre 2012 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)	2012	2013
Locatif	5 302	5 430
Instruments financiers	29 806	24 590 ⁽¹⁾
Soulte sur prêts filiales	1 809	1 486 ⁽²⁾
Commission de montage sur prêts filiales	8 882	7 098 ⁽³⁾
TOTAL	45 799	38 604

(1) La variation de ce poste s'explique par la diminution :

- des primes sur floors pour 3 millions d'euros;
- des primes sur EMTN pour 1,8 million d'euros.

(2) 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 : 343 milliers d'euros;
- de un an à cinq ans : 1 124 milliers d'euros;
- à plus de cinq ans : 19 milliers d'euros.

(3) 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 : 2 572 milliers d'euros;
- de un an à cinq ans : 4 283 milliers d'euros;
- à plus de cinq ans : 243 milliers d'euros.

Écart de conversion passif

(en milliers d'euros)	2012	2013
Écart de conversion passif sur prêts filiales	38 738	27 384
TOTAL	38 738	27 384

L'écart de conversion constaté au 31 décembre 2013 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)	2012	2013
Emprunts et dettes financières divers	93 032	128 478 ⁽¹⁾
Clients et comptes rattachés	1 308	794
Fournisseurs et comptes rattachés	37 401	39 516
Personnel et comptes rattachés	2 191	1 404
Sécurité sociale et organismes sociaux	1 015	824
États et autres collectivités	282	385
Compte courant associés	6 352	6 613
Autres dettes	27 791	19 871 ⁽²⁾
TOTAL	169 372	197 885

(1) L'augmentation du poste « Emprunts et dettes financières divers » résulte principalement de l'augmentation des charges à payer sur les emprunts obligataires (+30,6 millions d'euros) et sur l'ORNANE émise le 19 septembre 2012 (+4 millions d'euros).

(2) La diminution du poste « Autres dettes » s'explique principalement par la baisse des intérêts courus sur les swaps macro (11,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2012).

3.2. Compte de résultat

3.2.1. PRODUITS D'EXPLOITATION

Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2012	2013
Location simple	64 638	68 938
Loyers	63 921	68 395 ⁽¹⁾
Indemnités d'occupation	717	543
Crédit-bail	180	146
Loyers	180	146
Structure	11 980	10 733
Mise à disposition de personnel et autres refacturation	11 980	10 733 ⁽²⁾
TOTAL	76 798	79 817

(1) L'augmentation des loyers est due principalement à l'augmentation des loyers perçus sur l'hôtel Pullman pour 2,3 millions d'euros et aux recettes des parkings acquis par l'établissement hollandais pour 1 million d'euros.

(2) 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'euro)	2012	2013
Reprises sur dépréciations	4 553	4 396
Reprises provisions litiges	3 461	0 ⁽¹⁾
Reprises dépréciations clients douteux	1 055	333
Reprises dépréciations immeubles	37	4 063 ⁽²⁾
Charges refacturées et transfert de charges	18 097	19 390 ⁽³⁾
TOTAL	22 650	23 786

(1) La Société a repris 3 millions d'euros de provisions au cours de l'exercice 2012. Ces provisions concernaient des litiges avec un preneur ainsi qu'avec un partenaire.

(2) La Société a repris des provisions sur certains actifs hollandais pour 4 millions d'euros.

(3) Les charges refacturées et transfert de charges 2013 se composent de :

- Refacturation de charges locatives : 13 460 milliers d'euros;
- Refacturation de travaux : 1 824 milliers d'euros;
- Refacturation de taxes : 3 504 milliers d'euros;
- Refacturation de frais marketing : 501 milliers d'euros;
- Refacturation de frais divers : 72 milliers d'euros;
- Refacturation d'honoraires de gestion : 29 milliers d'euros.

Autres produits

(en milliers d'euros)	2012	2013
Location simple	1 510	2 075
Droits d'entrée	983	747 ⁽¹⁾
Indemnités de résiliation	0	0
Redevance « Speciality Leasing »	505	1 294
Autres produits	22	34
TOTAL	1 510	2 075

(1) Ce poste comprend des droits d'entrée sur le Cnit pour 747 milliers d'euros.

3.2.2. CHARGES D'EXPLOITATION

Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	2012	2013
1- Achat non stockés	59	457
2- Services extérieurs		
- Locations, charges locatives	15 395	13 785
Loyers	528	526
Charges liquidables	14 193	13 204
Structure	674	55
- Entretiens et réparations	817	1 509
Location simple	800	1 469
Structure	17	40
- Assurances	516	484
Location simple et crédit-bail	68	42
Structure	448	442
- Divers services extérieurs	362	362
Structure	362	362
3- Autres services externes		
- Mise à disposition	116	118
Structure	116	118
- Rémunérations d'intermédiaires	20 337	13 452
Location simple et crédit-bail	898	806
Structure	19 439	12 646 ⁽¹⁾
- Publicité, publications et relations publiques	1 259	1 517
Location simple	458	507
Structure	801	1 010
- Déplacements, missions et réceptions	557	434
Structure	557	434
- Services bancaires et assimilés	560	843
Structure	560	843
- Divers	632	573
Location simple et crédit-bail	326	64
Structure	306	509
TOTAL	40 610	33 534

(1) La diminution de ce poste s'explique principalement par la diminution des honoraires d'études et projet.

Impôts et taxes

(en milliers d'euros)	2012	2013
Impôts et taxes sur rémunérations	238	647
Taxes foncières et autres taxes récupérables	3 972	4 159
Taxes foncières et autres taxes non récupérables	(13)	156
Impôts et taxes affectés à la structure	4 362	872 ⁽¹⁾
TOTAL	8 559	5 834

(1) Ce poste comprenait 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).

Frais de personnel

(en milliers d'euros)	2012	2013
Rémunérations	4 700	3 723
Charges sociales correspondantes	2 560	2 713
TOTAL	7 260	6 436

Les membres du Directoire du Groupe Unibail-Rodamco sont rémunérés en partie par Unibail-Rodamco SE.

Le Directoire, dans le cadre de la convention relative aux Charges de Structure Groupe, est refacturé partiellement aux entités du Groupe.

Dotations aux amortissements

(en milliers d'euros)	2012	2013
Immobilisations corporelles		
Location simple et crédit-bail	29 494	28 749
Structure	117	120
TOTAL	29 611	28 869

Dotations aux dépréciations et provisions

(en milliers d'euros)	2012	2013
Immobilisations	15 813	932 ⁽¹⁾
Actif circulant	149	148
Risques et charges	0	176
TOTAL	15 962	1 256

(1) Seuls certains actifs hollandais ont fait l'objet d'une dépréciation sur l'exercice 2013, suite à l'expertise du patrimoine, immeuble par immeuble.

Autres charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	2012	2013
Jetons de présence	824	753
Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations	220	0
Créances irrécupérables & charges diverses de gestion location simple	2 373	1 074
TOTAL	3 417	1 827

3.2.3. PRODUITS FINANCIERS

Produits financiers de participation

(en milliers d'euros)	2012	2013
Remontées de résultat filiales	94 253	96 697 ⁽¹⁾
Dividendes	568 804	680 940 ⁽²⁾
Autres	442	699
TOTAL	663 499	778 336

(1) Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement Financière 5 Malesherbes pour 27 millions d'euros, Capital 8 pour 23 millions d'euros, SCI Ariane-Défense pour 14 millions d'euros et SCI Galilée-Défense pour 10 millions d'euros.

(2) Les principales distributions perçues en 2013 au titre du résultat 2012 et d'acomptes sur dividendes sont :

- Rodamco Europe NV : 550 millions d'euros;
- Uni-Commerces : 102 millions d'euros;
- Nice Étoile : 5 millions d'euros.

Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé

(en milliers d'euros)	2012	2013
Produits des prêts aux filiales	254 009	281 416 ⁽¹⁾
TOTAL	254 009	281 416

(1) Dont principalement Rodamco Europe France Financing pour 219 millions d'euros, Rodamco Europe Finance BV pour 17 millions d'euros, Poland Finco pour 17 millions d'euros, Unibail-Rodamco Steam SL pour 9 millions d'euros et Unibail-Rodamco Invest GmbH pour 8 millions d'euros.

Autres intérêts et produits assimilés

(en milliers d'euros)	2012	2013
Agios bancaires	294	53
Intérêts sur comptes courants filiales	81 206	50 926 ⁽¹⁾
Produits sur cap, floor et swap	93 222	94 122 ⁽²⁾
Soulte sur annulation de cap et swap	5	35 305 ⁽³⁾
Soulte sur prêts transférés	312	323
Étalement commission sur prêts filiales	3 046	6 642
Refacturation charges financières aux filiales	3 132	62 ⁽⁴⁾
TOTAL	181 217	187 433

(1) La diminution de ce poste s'explique principalement par la diminution des intérêts sur le compte courant avec Uni-Commerces (-14 millions d'euros) et la baisse des taux de rémunération des comptes courants filiales.

(2) Dont 15 millions d'euros correspondant aux filiales.

(3) En décembre 2013, des swaps pour un montant global de 400 millions d'euros avec la filiale SAS Doria ont été cassés et un gain de 35,3 millions d'euros a été généré.

(4) Au 31 décembre 2012, ce poste comprenait les commissions et les frais relatifs à l'emprunt contracté pour l'opération « So Ouest » refacturés par la Société à ses filiales SCI Eiffel Levallois Bureaux et SCI Eiffel Levallois Commerces. L'emprunt contracté pour l'opération « So Ouest » est échu depuis janvier 2013.

Reprises sur dépréciations et transfert de charges

(en milliers d'euros)	2012	2013
Reprises sur provisions écarts de change	7 948	10 746
Reprise provision sur filiales	823 393	45 785 ⁽¹⁾
Reprise sur provision sur produits dérivés	54 587	8 975 ⁽²⁾
TOTAL	885 928	65 506

(1) 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. Au 31 décembre 2013, seule une reprise sur provision sur les titres de Rodamco Europe NV a été comptabilisée pour 45,5 millions d'euros.

(2) Reprise de provision suite à l'annulation de swaps en position isolée au 31 décembre 2012.

Différences positives de change

(en milliers d'euros)	2012	2013
Gains de change	39 467	4 652
TOTAL	39 467	4 652

Les gains de change constatés au cours de l'exercice 2012 étaient principalement liés à des prêts en couronne suédoise avec Rodamco Europe France Financing.

Les gains de change constatés au cours de l'exercice 2013 sont essentiellement liés à la valorisation des soldes des comptes bancaires en devise au 31 décembre 2013.

3.2.4. CHARGES FINANCIÈRES

Dotations financières

(en milliers d'euros)	2012	2013
Amortissements		
Prime d'émission emprunts obligataires	3 238	4 611
Provisions pour risques		
risque de change sur prêt	10 746	35 815 ⁽¹⁾
risque sur valorisation swap et cap	8 975	0
Dépréciations et provisions		
Sur titres	2 485	1 429 ⁽²⁾
Charges à répartir		
Frais sur emprunts	4 203	6 908
Frais sur emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	6 270	1 229
TOTAL	35 917	49 992

(1) 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.

(2) Au 31 décembre 2013, une provision de 1,4 million d'euros a été comptabilisée sur les titres des filiales.

Intérêts et charges assimilés

(en milliers d'euros)	2012	2013
Agios bancaires	14	30
Commission sur caution et crédits confirmés	13 127	13 242
Intérêts sur emprunts	24 215	14 729
Intérêts sur billet de trésorerie	2 970	1 376
Intérêts sur emprunts obligataires	178 179	232 965
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	1 717	5 625
Intérêts sur compte courant	42 224	25 443
Intérêts sur obligations remboursables en actions	82	82
Charges sur cap et swap hors groupe	117 917	92 315
Soulte sur annulation de swap et cap	90 711	90 785
Soulte sur prêts transférés	27 301	15 728
Remontées de résultat filiales	15 424	15 520
TOTAL	513 881	507 840

Différences négatives de change

(en milliers d'euros)	2012	2013
Perte de change	3 784	11 496
TOTAL	3 784	11 496

L'augmentation de ce poste est liée à l'arrivée à l'échéance en 2013 de prêts en couronne suédoise et en couronne tchèque ayant entraîné une perte de change de 11,4 millions d'euros.

Celle-ci était provisionnée au 31 décembre 2012 à hauteur de 9,4 millions d'euros.

3.2.5. PRODUITS EXCEPTIONNELS

(en milliers d'euros)	2012	2013
Opérations de gestion	594	343
Opérations en capital	1 660	1 617
Reprises sur provisions	1 859	803
TOTAL	4 113	2 763

3.2.6. CHARGES EXCEPTIONNELLES

(en milliers d'euros)	2012	2013
Opérations de gestion	71	111
Opérations en capital	661	704
Dotations sur provisions	1 082	487
TOTAL	1 814	1 302

3.2.7. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

(en milliers d'euros)	2012	2013
Impôt sur les bénéfices	(465)	3 304 ⁽¹⁾
TOTAL	(465)	3 304

(1) En 2013, Unibail-Rodamco SE a payé une contribution sur les dividendes d'un montant de 3,3 millions d'euros (contribution de 3 % sur les dividendes non SIIIC versés en numéraire).

4. Engagements hors bilan au 31 décembre

4.1. Instruments financiers

(en milliers d'euros)	2012	2013
Instruments financiers		
Swap de taux et de devises	10 755 682	9 514 079
Caps et floors		
• achats	1 450 000	950 000
• ventes	950 000	950 000
Call swaptions		
• ventes	3 000 000	2 500 000
TOTAL	16 155 682	13 914 079

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)			Montant en devises	Notionnel ≤ 1an	Notionnel +1 an
Opérations fermes					
Swap de taux				59 917	9 180 000
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV			59 917	2 180 000
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF			-	7 000 000
Position isolée	Prêt TF/Emp TV			-	-
Swap de devises et de taux d'intérêt				0	274 162
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	HKD	1 685 000		164 886
	Prêt TF/Emp TV	CHF	135 826		109 276
Opérations conditionnelles					
Caps et floors					
		achats		0	950 000
Macrocouverture				-	750 000
Position isolée				-	200 000
		ventes		0	950 000
Macrocouverture				-	750 000
Position isolée				-	200 000
Opérations optionnelles					
Call swaptions				-	2 500 000

Les emprunts contractés par Unibail-Rodamco SE sont couverts par des contrats de *swaps* de taux, de *caps* et de *floors*. Les charges et produits relatifs à ces opérations sont inscrits *pro rata 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 311 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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)	2012		2013	
	en devises	en euros	en devises	en euros
Autres engagements reçus				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR	-	3 735 000	-	4 250 000
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en CZK	1 200 000	47 712	-	0
Garanties reçues	-	5 500	-	3 579
TOTAL	-	3 788 212	-	4 253 579
Autres engagements donnés				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR	-	136 192	-	67 285
Accords de refinancement donnés, non utilisés en CZK	7 000	278	7 000	255
Accords de refinancement donnés, non utilisés en HUF	1 348 798	4 614	1 348 798	4 541
Accords de refinancement donnés, non utilisés en PLN	58 000	14 237	58 000	13 961
Accords de refinancement donnés, non utilisés en SEK	3 015 000	351 317	1 345 000	151 821
Garanties données en SEK	-	-	2 200 000	248 332
Garanties données en EUR	-	2 368 434	-	2 010 084 ⁽¹⁾
TOTAL	-	2 875 072	-	2 496 279

(1) 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 2013	Dividende perçu en 2013 et remontée de résultat	Prêts et avances non encore remboursés	Chiffre d'affaires HT	Montant des cautions et avals donnés
Participations dont la valeur brute excède 1 % du capital d'Unibail-Rodamco SE										
Filiales à 50 % au moins										
SCI Ariane-Défense	15	-	100,00 %	15	15	14	14	192	25	-
SAS Doria	6	-	90,34 %	246	246	14		262	-	350
SNC Financière 5 Malesherbes	-	-	99,98 %	118	118	26	26	118	-	-
SCI Gaité Bureaux	-	-	100,00 %	20	20	2	2	15	3	-
SNC Gaité Parkings	-	-	99,99 %	16	14	1	1	8	2	-
SCI Galilée-Défense	-	-	100,00 %	11	11	10	10	85	14	-
SAS Iseult	1	-	100,00 %	21	21	4	1	85	12	-
SCI Le Sextant	-	-	100,00 %	30	30	2	2	22	4	-
SAS Immobilière Louvre	-	-	100,00 %	9	9	2	1	5	3	-
SAS Nice Étoile	34	14	100,00 %	85	85	11	5	8	17	-
Rodamco Europe NV	717	-	100,00 %	7 248	6 577	4	550	-	-	-
SAS SFAM	-	24	100,00 %	26	26	35	1	-	-	-
SAS Uniwater	-	14	100,00 %	22	22	2	1	-	6	-
SAS Slamu	-	22	100,00 %	5	5	1	-	-	3	-
SA Société de Taynh	-	3	97,68 %	21	17	-	-	-	-	-
SAS Uni-Commerces	856	7	100,00 %	1 155	1 155	-	102	-	15	-
URSIF France	22	17	100,00 %	22	22	(1)	-	-	-	-
Unibail-Rodamco Spain SL	48	-	100,00 %	150	150	1	-	-	3	-
Unibail-Rodamco Retail Spain SL	50	-	100,00 %	773	773	(25)	-	68	124	-
SCI Wilson 70	6	-	99,90 %	7	7	5	5	48	7	-
Sous-total	1 755	101	-	10 000	9 323	107	720	917	236	350
Autres filiales et participations	30	187	-	147	142	46	40	2 142	139	300
TOTAL GÉNÉRAL	1 785	288	-	10 147	9 465	153	761	3 059	375	650

4.4. Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre d'actions
Au 1^{er} janvier 2012	91 806 889
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
ORNANE	2 013 007
Au 31 décembre 2012	94 891 980
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	27 812
Levées d'options	1 158 397
Obligations remboursables en actions	21
Dividende en actions	1 190 366
AU 31 DÉCEMBRE 2013	97 268 576

4.5. Options donnant accès au capital

Plan		Période d'exercice	Prix de souscription ajusté (en euros) ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽¹⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽²⁾
2006 plan (n° 4)	2006	du 11/10/2010 au 11/10/2013	128,46	365 500	78 376	73 152	370 724	0
	2007	du 11/10/2011 au 11/10/2014	143,46	653 700	126 180	220 351	517 528	42 001
2007 plan (n° 5)	2008	du 23/10/2012 au 23/10/2015	103,62	860 450	185 210	270 097	696 348	79 215
	2009	du 13/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	199 064	575 084	131 418
2010 plan (n° 6)	2010	du 10/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	-	718 189
	2011	du 10/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	147 319	-	621 690
	2011	du 09/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	-	26 000
2011 plan (n° 7)	2012	du 14/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	102 641	-	569 561
	2013	du 04/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	38 964	-	578 102
TOTAL				5 463 118	745 502	1 282 760	2 159 684	2 766 176

(1) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(2) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

5. Autres informations

5.1. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

En 2013, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 88 400 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance ainsi que 5 200 Actions de Performance.

5.2. Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements

Au 31 décembre 2013, 242 874 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. Aucun titre n'est inscrit au nominatif pur.

Au titre des performances 2013, les membres du Directoire recevront en 2014 une rémunération variable globale de 1 988 236 euros.

5.3. Rémunération du Directoire

(en euros)	2012	2013
Revenu fixe	2 916 380	2 834 573
Prime variable	1 993 374	2 578 223
Autres avantages ⁽¹⁾	851 633	762 086
TOTAL⁽²⁾	5 761 387	6 174 882

(1) Principalement véhicules de fonction et système de retraite.

(2) Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 753 257 euros pour l'année 2013.

5.5. Effectif 2013

L'effectif moyen sur l'année 2013 est d'une personne. Au 31 décembre 2013, l'effectif est d'une personne.

5.6. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction

Néant.

6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Unibail-Rodamco SE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

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 « 2-2-3. 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 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 17 mars 2014

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Benoit Schumacher

6. 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 2013

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

En application de l'article L.225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Pacte d'associés signé entre Unibail-Rodamco SE, Uni-Commerces SAS, Tamweelview European Holdings (groupe ADIA) et Tamweelview Investment Properties (groupe ADIA) et Aquarissimo SAS

Votre conseil de surveillance a autorisé en date du 4 mars 2013 la signature d'un pacte d'associés entre votre société, Uni-Commerces, Tamweelview European Holdings, Tamweelview Investment Properties et Aquarissimo, qui organise les relations entre co-associés et fixe les règles de gouvernance de la société Aquarissimo SAS, suite à l'entrée de Tamweelview European Holdings et Tamweelview Investment Properties au capital à hauteur de 50%. Ce pacte, conclu le 3 avril 2013, a pour but d'encadrer leurs responsabilités

respectives dans la gestion et la direction de Aquarissimo et également les relations entre actionnaires.

Il prévoit principalement :

- Les règles de gouvernance au niveau de Aquarissimo qui comprennent la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration;
- Les règles concernant la préparation et l'approbation du Business plan et du budget annuel;
- Les règles permettant la résolution de situations conflictuelles;
- Les règles concernant l'évolution de l'actionnariat ;
- Les règles relatives au financement et à la distribution de dividendes.

Chaque société mère (Unibail-Rodamco SE ou ADIA) est conjointement et solidairement responsable des obligations de ses filiales au titre de ce pacte.

Personne intéressée: Monsieur Jaap Tonckens, membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE et Président de Uni-Commerces (filiale à 100% de UR-SE) et représentant de Uni-commerces, elle-même Présidente de Aquarissimo (filiale de Uni-Commerces).

Avenant n°4 au pacte d'associés entre Unibail-Rodamco SE, Doria SAS, Uni-Commerces SAS et Uni-Expos SA, SIPAC SA et la Chambre du Commerce et de l'Industrie de la Région Ile de France (CCIR)

Votre conseil de surveillance a autorisé en date du 4 mars 2013 la signature de l'avenant n°4 au pacte d'associés entre votre société, Doria, Uni-Commerces et Uni-Expos, SIPAC et CCIR afin de modifier les termes du pacte d'associés du 28 janvier 2008 (relatif à leur activité commune de Congrès & Expositions). Cet avenant, signé le 5 mars 2013, a principalement pour objet de permettre l'évolution de Viparis PDV en un nouveau holding commun, transformé en Société en Nom Collectif et de proroger la clause d'inaliénabilité des titres des holdings détenus en commun.

Personnes intéressées :

Madame Catherine Pourre, membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE, Présidente de Doria et membre du Conseil de Surveillance de Uni-Expos

Monsieur Jaap Tonckens, membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE et Président de Uni-Commerces (filiale à 100% d'Unibail-Rodamco SE)

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 2013, le solde de ces prêts participatifs s'élève à 1 094 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le solde net des primes d'émission s'élève à 10,9 millions d'euros.

En 2013, le montant des produits net (hors résultat de change) comptabilisé par votre société au titre de ces prêts participatifs s'élève à 66,6 millions d'euros.

Retraite complémentaire à cotisations définies

Lors de sa réunion du 29 avril 2008, votre assemblée générale a approuvé les contrats de retraite complémentaire à cotisations

définies souscrits au bénéfice de Monsieur Guillaume Poitral, président du Directoire jusqu'au 25 avril 2013 et de Madame Catherine Pourre, membre du Directoire jusqu'au 1er septembre 2013. Le tableau ci-après présente les montants comptabilisés en charge par votre société relativement à ces contrats au titre des exercices 2008 à 2013 et au titre de l'exercice 2013.

Bénéficiaires	Montant cumulé des cotisations au titre des exercices 2008 à 2013	Dont au titre de l'exercice 2013
Monsieur Guillaume Poitral	455 220 €	83 574 €
Madame Catherine Pourre	294 443 €	53 958 €

Suite à leur départ, ces contrats cessent d'être abondés par votre société.

Conventions avec la société Doria : 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 M€, porté en décembre 2006 à 400 M€, afin de « fixer » le taux maximum payé dans le cadre d'un contrat de crédit à taux variable signé avec la Société Générale Corporate & Investment Banking. Le contrat de crédit a été annulé à effet du 18 décembre 2012.

Ces conventions ont été annulées le 24 décembre 2013.

Le montant des produits financiers nets comptabilisés sur l'exercice 2013 par votre société au titre de ces conventions de couverture s'élève à 50,8 millions d'euros dont 35,3 millions d'euros de soulte reçue suite à leur résiliation.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 mars 2014

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Benoit Schumacher

Renseignements juridiques

1. Renseignements de caractère général	225		
1.1. Dénomination	225		
1.2. Siège social	225		
1.3. Forme juridique et législation applicable	225		
1.4. Régime SIIC	225		
1.5. Durée de la Société	225		
1.6. Objet social	225		
1.7. Registre du Commerce et des Sociétés	225		
1.8. Consultation des documents juridiques	225		
1.9. Exercice social	225		
1.10. Répartition statutaire des bénéfices	226		
1.11. Organes de gestion et de direction ⁽²⁾	226		
1.12. Assemblées Générales	226		
1.13. Franchissement de seuils statutaires	226		
2. Renseignements de caractère général concernant le capital	227		
2.1. Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	227		
2.2. Capital social – Forme des actions	227		
2.3. Autres titres donnant accès au capital	230		
2.4. Rachat d'actions propres	235		
2.5. Nantissement d'actions de la Société	236		
2.6. Titre en déshérence	236		
2.7. Autres titres représentatifs de capital	236		
2.8. Dividendes/Distribution	236		
3. Capital et droits de vote	239		
3.1. Répartition du capital et des droits de vote	239		
3.2. Franchissements de seuil notifiés entre le 1 janvier 2013 et le 31 décembre 2013	239		
3.3. Pacte d'associés	239		
4. Directoire et Conseil de Surveillance	240		
4.1. Composition du Directoire	240		
4.2. Composition du Conseil de Surveillance	244		
4.3. Gouvernement d'entreprise	246		
4.4. Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	248		
		4.5. Règlement Prospectus-Déclaration négative	277
		5. Autres informations	277
		5.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2013 (pour les salariés non mandataires sociaux) (Art. L. 225-184 du Code de Commerce) - Tableau 9 – Recommandations AMF	277
		5.2. Dix plus importantes attributions d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2013 (pour les salariés non mandataires sociaux) (Art. L. 225-197-4 du Code de Commerce) Tableau 9 – Recommandations AMF	277
		5.3. Information sur les transactions sur titres et initiés permanents	277
		5.4. Honoraires des experts évaluateurs	279
		5.5. Assurances	279
		5.6. Information sur les délais de paiement de la société-mère Unibail-Rodamco SE (D.441-4 du Code de Commerce)	279
		5.7. Information sur les résultats des 5 derniers exercices de la société-mère Unibail-Rodamco SE	280
		6. Facteurs de risque	281
		6.1. Risques inhérents aux activités du Groupe	281
		6.2. Risques juridiques, réglementaires, fiscaux, environnementaux et assurantiels	282
		6.3. Risques liés à la politique de financement et aux activités financières	283
		6.4. Risques liés à la volatilité du cours des valeurs mobilières émises par Unibail-Rodamco SE	284
		6.5. Risques liés à la crise des dettes souveraines	284
		6.6. Risques liés aux personnes clés de l'équipe dirigeante	285
		6.7. Risques liés à l'implantation géographique	285
		6.8. Risques liés à d'éventuels conflits d'intérêts	285

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 pour le régime des Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (« SIIC ») institué par la loi de finances pour 2003 (article 208 C du Code général des impôts). Ce régime repose sur un principe de transparence fiscale : le prélèvement de l'impôt sur les sociétés relatif aux activités locatives se fait au niveau des actionnaires et non au niveau de la Société.

OBLIGATIONS DE DISTRIBUTION ET CONSÉQUENCES DE L'OPTION AU RÉGIME SIIC ⁽¹⁾

En France, du fait de l'option pour le 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 sur les sociétés, sous condition du respect de l'obligation de distribution ⁽²⁾ :

- en année N + 1 d'au moins 95 % du résultat locatif de l'année N et de 100 % des dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC ; et
- au plus tard en année N + 2, d'au moins 60 % des plus-values de cession d'actifs éligibles réalisés en année N.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, un actionnaire ou Groupe d'actionnaires agissant de concert ne peut détenir 60 % ou plus du capital ou 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)

Tél : +33 (0)1 53 43 74 37

www.Unibail-Rodamco.com

1.9. Exercice social

L'exercice social débute le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

(1) Pour le détail des conditions et modalités du régime SIIC se reporter à la page 142 du rapport.

(2) Les taux mentionnés sont ceux applicables depuis la Loi n° 2013-1279 du 29 décembre 2013 de finances rectificative pour 2013.

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 »⁽¹⁾ 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⁽²⁾

La Société est administrée par un Directoire et un Conseil de Surveillance.

Sur décision du Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, avec effet au 25 avril 2013, la composition du Directoire a été portée de quatre à six membres⁽³⁾.

Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de Surveillance pour une durée de 4 ans.

Au 31 décembre 2013, le Conseil de Surveillance est composé de dix membres nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de trois ans.

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 a le droit d'assister aux Assemblées Générales et 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.

Les conditions et modalités de participation aux Assemblées Générales sont prévues à l'article 18 des statuts de la Société.

À chaque action est attaché un droit de vote. Il n'existe pas d'action de préférence ni d'action à droit de vote double. Pour une information détaillée, se reporter aux articles 18 et 19 des statuts⁽⁴⁾.

1.13. Franchissement de seuils statutaires

Aux termes de l'article 9 des statuts, tout Actionnaire Concerné⁽⁵⁾ 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 apportée au statut de l'Actionnaire Concerné 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.

(1) Un « Actionnaire Concerné » est tout actionnaire autre qu'une personne physique venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce, un pourcentage des droits à dividendes de la Société au moins égal à celui visé à l'article 208 C II *ter* (10 %) du Code général des impôts.

(2) Pour plus de détails, 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.

(3) Pour plus de détails, se référer à la section 4.11. Composition du Directoire au 31 décembre 2013.

(4) Pour plus de détails, se référer aux statuts disponibles sur le site de la Société ou au siège social de la Société.

(5) Cf. n° 1.

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 2013, s'élève à 486 342 880 euros divisé en 97 268 576 actions de 5 euros de valeur nominale, entièrement libérées. Sous réserve des dispositions de l'article 9 des statuts, les actions sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur.

Tableau récapitulatif des autorisations d'augmentation de capital (au 31 décembre 2013)

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 2013.

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant autorisé ⁽²⁾	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 ⁽²⁾	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/ obligations, Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2013 ⁽²⁾
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de valeurs mobilières avec DPS ⁽³⁾	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 avril 2013	25 octobre 2014	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 ⁽³⁾	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 avril 2013	25 octobre 2014	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾ avec possibilité d'un droit de priorité. Si la souscription excède 10 % du capital, droit de priorité obligatoire	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾	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 avril 2013	25 octobre 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	0	Totalité de l'autorisation

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant autorisé ⁽²⁾	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 ⁽²⁾	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/ obligations, Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2013 ⁽²⁾
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ 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	25 avril 2013	25 octobre 2014	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	25 avril 2013	25 octobre 2014	Adhérents PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités. Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote de 20 %.	27 812 actions	372 188 actions
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – plan d'options de souscription d'actions (Plan n° 7 Performance) ⁽⁴⁾	Maximum : 1 % du capital totalement dilué par an ⁽⁵⁾ 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation.	27 avril 2011	27 juin 2014	Dirigeants et membres du personnel Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités. Aucune décote. Condition de performance obligatoire ⁽⁴⁾ .	0,62 % du capital totalement dilué pour l'exercice 2013 (soit 617 066 options) 1,31 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation (soit 1 315 268 options)	1,69 % 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 du Groupe – plan n° 1 d'attribution d'Actions de Performance ⁽⁴⁾ .	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation. ⁽⁵⁾	26 avril 2012	26 juin 2015	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités.	0,08 % du capital totalement dilué (soit 81 031 Actions de Performance soumises à condition de performance)	0,72 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation

(1) Pour plus de précision, se reporter au texte exact des résolutions.

(2) Après ajustements, le cas échéant.

(3) Droit Préférentiel de Souscription.

(4) Les conditions d'attribution, de conservation, et le cas échéant, de performance sont fixées par le Directoire à chaque attribution.

(5) La somme des (i) Actions de Performance attribuées sur la base de ces autorisations, 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 et non encore définitivement acquises 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.

Tableau récapitulatif des nouvelles autorisations d'augmentation de capital soumises à l'accord de l'assemblée annuelle des actionnaires du 23 avril 2014

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant ⁽²⁾	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Impact sur l'autorisation en cours
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS ⁽³⁾ . Résolution n° 15	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	23 avril 2014	23 octobre 2015	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 25 avril 2013.
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS ⁽³⁾ . Résolution n° 16	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	23 avril 2014	23 octobre 2015	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾ 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 25 avril 2013.
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾ . Résolution n° 17	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	23 avril 2014	23 octobre 2015	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 25 avril 2013.
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature. Résolution n° 18	Apport en nature : 10 % du capital social à la date de l'opération	23 avril 2014	23 octobre 2015	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾ .	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 25 avril 2013.
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – plan d'options de souscription éligibles d'actions (Plan n° 8 Performance) ⁽⁴⁾ . Résolution n° 19	1 % maximum du capital totalement dilué par an ⁽⁵⁾ 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation.	23 avril 2014	23 juin 2017	Dirigeants et membres du personnel Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités. Aucune décote. Condition de performance obligatoire ⁽⁴⁾ .	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 27 avril 2011.
Augmentation de capital réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise. Avec suppression du DPS Résolution n° 20	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	23 avril 2014	23 octobre 2015	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 25 avril 2013.

(1) Pour plus de précision, se reporter au texte exact des résolutions.

(2) Conformément à la Loi française, l'AGM du 23 avril 2014 est appelée à fixer un montant cumulé maximal (inclus dans la résolution n° 15) 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.

(3) Droit préférentiel de souscription.

(4) Les conditions d'attribution, de conservation, et le cas échéant, de performance sont fixées par le Directoire à chaque attribution.

(5) La somme des (i) Actions de Performance attribuées sur la base de ces autorisations, 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 et non encore définitivement acquises 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.

2.3. Autres titres donnant accès au capital

2.3.1. OPTIONS DE PERFORMANCE (OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS)

Les Options de Performance attribuées par la Société sont consenties aux collaborateurs et mandataires sociaux, notamment pour leur exemplarité, l'accroissement de leur responsabilité, leur rôle clé au sein du Groupe ou leur contribution à la réussite 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 (fin de la période d'acquisition), sous réserve des conditions de présence et de performance.

Le détail des différents plans en vigueur est repris ci-après (Plan n° 4 à Plan n° 7). La condition de performance à l'exercice a été introduite dès 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. Une condition de présence s'ajoute à cette condition de performance.

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, inclus) (« Période de Référence ») :

- (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 ou distributions bruts réinvestis à la date de distribution (*Gross Dividend*), base de référence pour l'indice EPRA – *Euro Zone Total Return* « RPEU » tel que publié par Bloomberg ;
- (ii) la performance de l'Indice EPRA est égale à l'évolution de l'indice EPRA « RPEU » sur la Période de Référence. Cet Indice comprend les principales valeurs immobilières de la zone euro et intègre les dividendes et distributions payées, comme indiqué ci-dessus.

Définition de la condition de présence

La levée des Options de Performance n'est autorisée qu'aux bénéficiaires pouvant justifier immédiatement avant la levée des options de vingt-quatre mois continus de présence effective dans l'une des entreprises du Groupe au titre de l'exécution de leur contrat de travail ou d'un mandat social, sauf cas exceptionnels de maintien des droits dans les conditions prévues par le règlement du plan concerné.

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° 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).

370 724 actions ont été créées au titre du Plan n° 4. Le plan est expiré depuis le 11 octobre 2013.

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 3 mars 2014, le nombre d'actions créées au titre de ce plan s'élève à 1 806 693. Au 3 mars 2014, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du Plan n° 5 s'élève à 234 901.

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 3 mars 2014, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du Plan n° 6 s'élève à 1 339 114.

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, du 14 mars 2012 et du 4 mars 2013 ont consenti au total 1 315 268 Options de Performance se répartissant comme suit : 26 000 en 2011, 672 202 en 2012 et 617 066 en 2013.

Le Directoire du 3 mars 2014, en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, a consenti 606 087 Options de Performance.

Au 3 mars 2014, 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 1 778 687.

L'Assemblée générale mixte annuelle du 23 avril 2014 sera appelée à statuer sur un projet de résolution visant à mettre en place un nouveau programme d'attribution d'Options de Performance au bénéfice des salariés et/ou mandataires sociaux dirigeants.

Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions au 3 mars 2014
(Tableau n° 8 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Date du plan	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 5	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 7	Plan n° 7	Plan n° 7
	Tranche 2006 Performance	Tranche 2007 Performance	Tranche 2008 Performance	Tranche 2009 Performance	Tranche 2010 Performance	Tranche 2011 Performance	Tranche 2011 Performance	Tranche 2012 Performance	Tranche 2013 Performance	Tranche 2014 Performance
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	11/10/2006 (1)(2)(3)	11/10/2007 (1)(2)(3)	23/10/2008 (1)(2)(3)	13/03/2009 (1)(2)(3)	10/03/2010 (1)(2)(3)	10/03/2011 (3)	09/06/2011	14/03/2012	04/03/2013	03/03/2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées :	443 876	779 880	1 045 660	905 566	949 361	769 009	26 000	672 202	617 066	606 087
dont les mandataires sociaux	46 521	47 777	60 353	51 550	101 073	76 500	26 000 ⁽⁹⁾	97 750	124 100	146 200
C. Cuvillier ⁽⁴⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	26 000	29 750	42 500	42 500
O. Bossard ⁽⁵⁾ *	12 573	16 345	21 375	18 231	18 489	18 360	n/a	15 300	20 400	20 400
A. Carminati-Rabasse ⁽⁷⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	20 400
F. Mouchel ⁽⁸⁾ *	8 802	12 573	17 603	15 088	14 792	13 260	n/a	11 900	15 300	17 000
J. Tonckens ⁽⁹⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	49 303	26 520	n/a	25 500	25 500	25 500
J.-M. Tritant ⁽¹⁰⁾ *	25 146	18 859	21 375	18 231	18 489	18 360	n/a	15 300	20 400	20 400
Point de départ d'exercice des options (à l'ouverture de bourse)**	12/10/10	12/10/11	24/10/12	14/03/13	11/03/14	11/03/15	10/06/15	15/03/16	05/03/17	04/03/18
Date d'expiration (à la clôture de Bourse)**	11/10/13	11/10/14	23/10/15	13/03/16	10/03/17	10/03/18	09/06/18	14/03/19	04/03/20	03/03/21
Prix ajusté (€) sans décote	128,46	143,46	103,62	79,08	120,33	141,54	152,03	146,11	173,16	186,10
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Voir p. 230	Voir p. 230	Voir p. 230	Voir p. 230	Voir p. 231	Voir p. 231	Voir p. 231	Voir p. 231	Voir p. 231	Voir p. 231
Nombre d'Options exercées	370 724	523 188	697 607	585 898	0	0	0	0	0	0
Nombre d'Options annulées	73 152	220 351	270 097	199 064	231 172	148 084	0	102 641	40 027	0
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES	0	36 341	77 956	120 604	718 189	620 925	26 000	569 561	577 039	606 087

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas ni mandataire social, ni salariée de la Société. Par exception, pour le Plan n° 7 - Tranche 2011, plan additionnel attribué à M. Christophe Cuvillier, n/a signifie que le mandataire n'est pas concerné par cette allocation.

* Ces bénéficiaires étaient salariés jusqu'au 25 avril 2013.

** Sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies. Etant précisé que si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré suivant. Etant précisé que si la date de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré précédent.

(1) Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 15 juillet 2009.

(2) Après prise en compte des ajustements intervenus le 10 mai 2010 et le 12 octobre 2010.

(3) Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 10 mai 2011.

(4) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé Président du Directoire à compter du 25 avril 2013 par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR.

(5) Consécutivement à sa nomination du 1^{er} juin 2011 (soit postérieurement à l'attribution du 10 mars 2011), M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une allocation exceptionnelle dans le cadre du Plan Performance (Plan n° 7).

(6) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(7) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2013 (soit postérieurement à l'attribution du 4 mars 2013).

(8) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(9) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis septembre 2009.

(10) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

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, pour l'exercice de rôles clés au sein du Groupe ou leur contribution à la réussite du Groupe. Les allocations par bénéficiaire ne sont pas automatiques ; par conséquent, la liste des bénéficiaires, la fréquence des attributions et leur nombre peut varier d'une année à l'autre.

Condition de performance

L'attribution d'Actions de Performance est conditionnée par 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 (« Période de Référence »).

- (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 ou distributions 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 période d'acquisition court à compter de la date d'attribution des Actions de Performance et expire au troisième anniversaire de la date d'attribution (au quatrième anniversaire pour les non-résidents fiscaux français). Si la condition de performance n'est pas remplie à cette date, la période d'acquisition est étendue d'une première période de 6 mois.

Si la condition de performance n'est pas remplie à la fin de la première période de 6 mois, la période d'acquisition est automatiquement étendue par une seconde période de 6 mois. Si la condition de performance n'est pas remplie à la fin de cette seconde période de 6 mois, la période d'acquisition est automatiquement étendue par une troisième et dernière période de 12 mois.

La condition de performance est ainsi 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 ces autorisations, 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 et non encore définitivement acquises 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.

Le directoire du 3 mars 2014, en accord avec le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a attribué 36 517 Actions de Performance.

Au 3 mars 2014, 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 108 358.

Information sur les Actions de Performance au 3 mars 2014

(Tableau n° 9 – Recommandations Afep-Medef / Tableau n° 10 – Recommandations AMF)

Date du Plan	2012	2013	2014
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	14/03/2012	04/03/2013	03/03/2014
Nombre total d'Actions de Performance attribuées :	44 975	36 056	36 517
<i>dont les mandataires sociaux</i>			
C. Cuvillier ⁽¹⁾	1 992	2 500	2 561
O. Bossard ^{(2)*}	1 024	1 200	1 229
A. Carminati-Rabasse ⁽³⁾	n/a	n/a	1 229
F. Mouchel ^{(4)*}	797	900	1 024
J. Tonckens ⁽⁵⁾	1 707	1 500	1 536
J.-M. Tritant ^{(6)*}	1 024	1 200	1 229
Point de départ de la période d'acquisition	26/04/12	04/03/13	03/03/14
Date d'attribution définitive et début de la période d'indisponibilité :			
• pour les résidents fiscaux français ⁽⁷⁾	26/04/15	04/03/16	03/03/17
• pour les non résidents fiscaux français ⁽⁷⁾	26/04/16	04/03/17	03/03/18
Fin de la période de conservation (à la clôture de Bourse)			
• pour les résidents fiscaux français ⁽⁸⁾	26/04/17	04/03/18	03/03/19
• pour les non résidents fiscaux français ⁽⁹⁾	26/04/16	04/03/17	03/03/18
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	6 863	2 327	0
NOMBRE D' ACTIONS EN ATTENTE D' ATTRIBUTION DÉFINITIVE	38 112	33 729	36 517

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni mandataire social, ni salariée de la Société.

* Ces bénéficiaires étaient salariés jusqu'au 25 avril 2013

- (1) 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, en tant que Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.
- (2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.
- (3) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1er septembre 2013.
- (4) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.
- (5) M. Jaap Tonckens est membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis septembre 2009.
- (6) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.
- (7) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, à 4 reprises à date fixe (« restrictive tests ») à compter du 26 avril 2015 pour le Plan 2012, du 04 mars 2016 pour le Plan 2013 et du 03 mars 2017 pour le plan 2014. 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), au 04 mars 2018 (Plan 2013) et au 03 mars 2019 (Plan 2014), date finale d'expiration de la période d'acquisition.
- (8) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance respectivement au 26 avril 2015 (Plan 2012), au 04 mars 2016 (Plan 2013) et au 03 mars 2017 (Plan 2014). À défaut, la période de conservation expire au plus tard, 2 ans après la date effective du restrictive test.
- (9) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance avant le 26 avril 2016 (Plan 2012), 04 mars 2017 (Plan 2013) et au 03 mars 2018 (Plan 2014). À défaut, la période d'acquisition peut être prorogée au plus tard jusqu'au 26 avril 2017 (Plan 2012), 04 mars 2018 (Plan 2013) et 03 mars 2019 (Plan 2014).

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 2013, 9 355 900 ORA ont été remboursées en actions. Les ORA restantes à cette date s'élèvent à 7 808. Le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du remboursement des ORA restantes s'élève à 9 760⁽¹⁾,

sur la base du taux de conversion de 1,25 suite à la distribution exceptionnelle du 10 mai 2011. Pour plus de détails sur les ORA, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 07-152 en date du 18 mai 2007⁽²⁾.

2.3.5. ORNANE (OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES)

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.

(1) Sous réserve du droit du titulaire d'ORA d'arrondir le nombre d'actions créées à l'unité supérieure.

(2) Disponible sans frais sur le site Internet d'Unibail-Rodamco SE ou sur demande auprès d'Unibail-Rodamco SE.

Les ORNANES 2012 seront potentiellement convertibles à compter du 1^{er} avril 2014. Le taux de conversion s'établit à 1,04. 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⁽¹⁾.

2.4. Rachat d'actions propres

L'Assemblée Générale mixte du 25 avril 2013 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 1,89 milliard d'euros.

Lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2014, le Directoire proposera aux Actionnaires 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 2013 (soit 97 268 576 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 1,94 milliard d'euros.

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 25 avril 2013.

BILAN DES PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS DU 2 MARS 2013 AU 3 MARS 2014

Du 2 mars 2013 au 25 avril 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.

Du 25 avril 2013 au 3 mars 2014, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Au 3 mars 2014, la Société n'auto-détient aucune action propre.

Situation au 3 mars 2014

% d'actions auto-détenues directement ou indirectement à la date de publication du programme	0 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	0
Nombre d'actions en portefeuille au 03/03/2014	0
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €

(1) Disponible sans frais sur le site Internet d'Unibail-Rodamco SE ou sur demande auprès d'Unibail-Rodamco SE.

Information sur les transactions réalisées entre l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2013 et le 3 mars 2014

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour du dépôt de la note d'information			
	Achats	Ventes/ Transferts	Achats		Ventes	
			Positions ouvertes à l'achat	Achats à terme	Positions ouvertes à la vente	Vente à terme
Nombre d'actions	-	-	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction (€/action)	-	-	-	-	-	-
MONTANT	-	-	-	-	-	-

La Société n'a pas conclu à ce jour de convention de tenue de marché et/ou de liquidité.

La Société n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat.

2.5. Nantissement d'actions de la Société

Au 3 mars 2014, sont nantis 239 635 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, pendant un délai de dix ans à compter de la vente des titres.

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 2012, la Société a procédé à une distribution de 8,40 euros par action prélevés sur le bénéfice distribuable (autorisée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013) et mise en paiement le 3 juin 2013.

Les actionnaires du Groupe ont ainsi reçu 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 supporte pas la nouvelle taxe de 3 % due par chaque société sur le montant des dividendes distribués, mais est soumis à la retenue à la source s'appliquant à la fois aux OPCVM français et internationaux et ne bénéficie 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 ont pu exercer 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 n'est 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 % est due par le Groupe. Dans les deux cas, ce dividende non issu du régime SIIC ne supporte pas la retenue à la source s'appliquant aux OPCVM français ou internationaux et bénéficie de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

S'agissant du paiement du dividende en actions nouvelles, le Directoire, au cours de sa séance du 25 avril 2013, a fixé le prix de souscription de l'action à 164,61 euros. Sur délégation du Directoire en vertu de l'article L.232-20 alinéa 3 du Code de Commerce, le Président du Directoire a déclaré que le paiement partiel du dividende 2012 avait entraîné la création de 1 190 366 actions nouvelles et le versement d'une soulte de 3 167 222,09 euros.

La distribution globale au titre de l'exercice 2012 s'est donc élevée à 806,4 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2013, sur la base du résultat consolidé récurrent de 10,22 euros⁽¹⁾ par action, le Directoire proposera à l'Assemblée Générale qui se prononcera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013, le versement d'un dividende de 8,90 euros par action prélevé sur le bénéfice distribuable, en augmentation de 6 % par rapport à 2012. Ce dividende représente un taux de distribution de 87 % du résultat net récurrent par action, en ligne avec celui de 2012.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale prévue le 23 avril 2014, les actionnaires du Groupe recevront le 15 mai 2014 pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

- 3,90 euros par action en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende issu du régime « SIIC »). Ce dividende, qui correspond à l'obligation de distribution pesant sur la société dans le cadre du régime SIIC, sera exonéré de la taxe de 3 % qui est due par les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés au titre des distributions qu'elles réalisent (article 235 ter ZCA du code général des impôts). En l'état actuel, le traitement fiscal français des bénéficiaires du dividende devrait être le suivant :
 - pour les non-résidents, sous réserve de stipulations contraires des conventions fiscales internationales applicables, le dividende sera soumis à une retenue à la source en France (en ce compris les organismes de placement collectif étrangers),
 - pour les organismes de placement collectif français, le dividende sera soumis à une retenue à la source de 15 % (articles 119 ter c et 219 bis 2° du code général des impôts),
 - pour les résidents personnes physiques, le dividende ne sera pas éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158-3-2° du code général des impôts. Pour ces derniers, un prélèvement à la source non libératoire de 21 % pourrait s'appliquer (article 117 quater du code général des impôts),
 - pour les personnes soumises à l'impôt sur les sociétés en France, le dividende ne sera pas éligible au bénéfice de l'exonération prévue par le régime des sociétés mères et filiales visé aux articles 145 et 216 du code général des impôts.

- 5,00 euros par action relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC). La société sera soumise à la taxe de 3 % précitée au titre de cette distribution. En l'état actuel, le traitement fiscal français des bénéficiaires du dividende devrait être le suivant :
 - pour les non-résidents, sous réserve de stipulations contraires des conventions fiscales internationales applicables, le dividende sera soumis à une retenue à la source en France. Toutefois, les organismes de placement collectif situés dans un Etat membre de l'Union Européenne ou dans un Etat ou territoire ayant conclu avec la France une convention d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales pourront en être exonérés s'ils démontrent qu'ils sont comparables à des organismes de placement collectif français. Par ailleurs, le cas échéant, au sein de l'Union Européenne, l'exonération de retenue à la source prévue par la directive relative au régime des sociétés mères et filiales (2011/96/UE) pourrait s'appliquer (article 119 ter du code général des impôts),
 - pour les résidents personnes physiques, le dividende sera éligible à l'abattement de 40% visé à l'article 158-3-2° du code général des impôts. Pour ces derniers, le prélèvement à la source non libératoire de 21% pourrait s'appliquer (article 117 quater du code général des impôts),
 - pour les personnes soumises à l'impôt sur les sociétés en France, le dividende pourrait être éligible au bénéfice de l'exonération prévu par le régime des sociétés mères et filiales visé aux articles 145 et 216 du code général des impôts (sous réserve de la satisfaction des conditions d'application de ce régime).

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.

(1) Répartition établie sur la base du nombre d'actions existantes au 31 décembre 2013.

Évolution d'Unibail-Rodamco SE du capital depuis cinq ans

Date	Mouvement sur le capital	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions	Montant du capital	Prime liée à l'opération
05/01/2009	Levées d'options (tranches 2001-2004)	14 027	81 444 653	407 223 265 €	1 008 681,57 €
02/03/2009	Levées d'options (tranches 2001-2004)	86 952	81 531 605	407 658 025 €	6 188 602,80 €
02/03/2009	Remboursement d'ORA	77	81 513 682	407 658 410 €	14 753,20 €
20/04/2009	Levées d'options (tranches 2001-2004)	1 698	81 533 380	407 666 900 €	122 103,18 €
20/04/2009	Remboursement d'ORA	3 000 000	84 533 380	422 666 900 €	574 800 000,00 €
08/06/2009	Levées d'options (tranches 2001-2004)	9 013	84 542 393	422 711 965 €	408 589,94 €
08/06/2009	Remboursement d'ORA	107	84 542 500	422 712 500 €	20 501,20 €
25/06/2009	Plan d'Épargne Entreprise	25 919	84 568 419	422 842 095 €	2 302 903,15 €
22/07/2009	Levées d'options (tranches 2001-2004)	164 088	84 732 507	423 662 535 €	8 697 922,37 €
31/08/2009	Levées d'options (tranches 2001-2004)	34 955	84 767 462	423 837 310 €	2 062 070,42 €
31/08/2009	Remboursement d'ORA	3 570 003	88 337 465	441 687 325 €	670 250 491,00 €
30/10/2009	Levées d'options (tranches 2001-2004)	45 028	88 382 493	441 912 465 €	2 878 112,75 €
30/10/2009	Remboursement d'ORA	2 851 513	91 234 006	456 170 030 €	535 357 591,60 €
31/12/2009	Levées d'options (tranches 2002-2005)	28 961	91 262 967	456 314 835 €	2 112 437,94 €
31/12/2009	Remboursement d'ORA	1 582	91 264 549	456 322 745 €	297 013,46 €
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	457 067 265 €	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.
01/03/2013	Levée d'options (tranches 2006-2008)	105 465	94 997 445	474 987 225 €	10 720 322,94 €
31/03/2013	Levée d'options (tranches 2006 à 2009)	431 244	95 428 689	477 143 445 €	38 676 960,60 €
03/06/2013	Levée d'options (tranches 2006 à 2009)	582 712	96 011 401	480 057 005 €	54 102 667,78 €
03/06/2013	Remboursement d'ORA	21	96 011 422	480 057 110 €	3 190,92 €
03/06/2013	Paiement partiel du dividende en actions	1 190 366	97 201 788	486 008 940 €	189 994 317,26 €
01/07/2013	Plan d'Épargne Entreprise	27 812	97 229 600	486 148 000 €	4 249 951,72 €
30/09/2013	Levée d'options (tranches 2006 à 2009)	10 451	97 240 051	486 200 255 €	1 018 780,52 €
31/12/2013	Levée d'options (tranches 2006 à 2009)	28 525	97 268 576	486 342 880 €	2 834 076,22 €
03/03/2014	Levée d'options (tranches 2007 à 2009)	17 733	97 286 309	486 431 545 €	1 708 947,30 €

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 3 mars 2014 de 97 286 309 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'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

Actionariat	Situation au 31/12/2011			Situation au 31/12/2012			Situation au 31/12/2013			Situation au 03/03/2014		
	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	91 167 217	99,30 %	99,30 %	94 468 560	99,55 %	99,55 %	96 838 169	99,56 %	99,56 %	96 857 983	99,56 %	99,56 %
Autodétention	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %
Mandataires sociaux	364 470	0,40 %	0,40 %	153 612	0,16 %	0,16 %	178 990	0,18 %	0,18 %	178 990	0,18 %	0,18 %
Plan d'Épargne Entreprise	275 202	0,30 %	0,30 %	269 808	0,29 %	0,29 %	251 417	0,26 %	0,26 %	249 336	0,26 %	0,26 %

3.2. Franchissements de seuil notifiés entre le 1 janvier 2013⁽¹⁾ et le 31 décembre 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⁽²⁾

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital au 03/03/2014	Nombre de droits de vote	% de droits de vote au 03/03/2014
AMUNDI (nombre d'actions sur la base d'une lettre adressée à la société le 14/01/2013)	3 786 862	3,89 %	3 786 862	3,89 %
Crédit agricole SA (nombre d'actions sur la base d'une lettre adressée à la société le 28/01/2013)	1 882 820	1,94 %	1 882 820	1,94 %
BNP Paribas Asset Management (nombre d'actions et d'obligations échangeables en actions sur la base d'un courrier du 20/02/2013)	3 219 151 actions 219 697 ORNANES	3,31 %	3 219 151	3,31 %
CITI (nombre d'actions sur la base d'une lettre adressée à la Société le 25/03/2013)	1 269 725	1,31 %	1 269 725	1,31 %
UBS (nombre d'actions sur la base d'un fax adressé à la Société le 24/05/2013)	1 761 257	1,81 %	1 761 257	1,81 %

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.

(1) Les franchissements de seuils notifiés antérieurement au 1^{er} janvier 2013 sont disponibles sur le site de l'AMF et/ou dans les rapports annuels de la Société disponibles sur son site.
(2) Pour plus de détails, se référer à la section 1.13. et aux statuts disponibles sur le site de la Société ou au siège social de la Société.

4. Directoire et Conseil de Surveillance

4.1. Composition du Directoire

4.1.1. COMPOSITION DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2013

M. Christophe Cuvillier

Président du Directoire
Directeur Général
d'Unibail-Rodamco S.E.
Né le 5 décembre 1962
Nationalité française

Premier mandat : 1^{er} juin 2011
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2017
Nommé le 4 mars aux fonctions de Président du Directoire et de Directeur Général à compter du 25 avril 2013.
Nombre d'actions U-R détenues au 31 décembre 2013 : 0
627 actions détenues via le Plan d'Épargne Entreprise

Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco

Sociétés françaises

- 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)
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal
- Représentant d'Unibail-Rodamco au Conseil d'Administration de la Société Paris – Île-de-France Capitale Économique

Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours

Sociétés françaises

- Administrateur de Comexposium Holding et de Viparis Holding

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de Surveillance de Rodamco Europe N.V.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'U&R Management B.V.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

Sociétés françaises

- Président – Directeur Général de FNAC

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire d'Unibail Rodamco Spain SLU (anciennement Unibail Rodamco Inversiones, S.L.U.) et d'Unibail Rodamco Ocio SLU.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration de 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

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.
- A été nommé membre du Directoire en avril 2011 en charge des Opérations en tant que Directeur Général des Opérations, puis est devenu président du Directoire le 25 avril 2013.

M. Olivier BOSSARD

Membre du Directoire
Directeur Général
du Développement
Né le 12 mai 1964
Nationalité française

Nommé le 4 mars 2013 aux fonctions de Membre du Directoire et de Directeur Général du Développement pour 4 ans à compter du 25 avril 2013.
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2017.
Nombre d'actions U-R détenues au 31 décembre 2013 : 61 776
1 559 actions détenues via le Plan d'Épargne Entreprise

Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco

Sociétés françaises

- n/a

Sociétés étrangères

- n/a

Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours

Sociétés françaises

- Directeur Général d'Espace Expansion
- Directeur Général d'Unibail Management
- Gérant de Le Cannel Développement, elle-même Président de Copecan
- Président d'Unibail-Rodamco Development, elle-même :
- Gérant de SCI 3 Borders, SNC Holmy, SNC Saint-Jean, SCI Trinity Defense, SNC Lefoullon, CNIT Développement, SNC Les Terrasses Saint-Jean, SNC Juin Saint-Hubert, SNC Juin Saint-Hubert II et Financière Loutan (elle-même gérant de SNC Vilplaine) et
- Président d'Unibail-Rodamco SIF France, SAS Uniwater et Holmex
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations

Sociétés étrangères

- Administrateur d'U&R Management BV
- Membre du Conseil de Surveillance de Beta Development, s.r.o.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

Sociétés françaises

- Directeur Général de Rodamco France
- Directeur Général d'Immobilier Lidice, elle-même Président de 16 filiales UR et Gérant de 26 filiales UR
- Président et Administrateur de Société Foncière du 4/6 Rue Louis Armand
- Président d'Unibail-Rodamco Development, elle-même Gérant de SCI Aéroville

Sociétés étrangères

- n/a

CV

- Architecte DPLG (École des Beaux-Arts de Paris), Titulaire d'un DESS d'Urbanisme de Sciences Po Paris et d'une maîtrise d'Histoire de l'Université Paris VII
- A commencé sa carrière en 1989 comme Directeur de Projets COGEDIM (société de promotion immobilière)
- A rejoint Paribas comme Directeur de Portefeuille en 1996
- A rejoint Unibail en 1998 en tant que Directeur d'actifs au pôle Bureaux puis a occupé successivement les postes de Directeur des investissements (2003) et de Directeur Général Adjoint (2005)
- A participé à la fusion Unibail-Rodamco en tant que Directeur Général adjoint en charge du Développement et de la Stratégie (2006)
- Est devenu Directeur Général du pôle Bureaux le 1^{er} octobre 2007
- Il est nommé, le 16 octobre 2010, à la fonction de Directeur Général du Développement du Groupe.
- A été nommé membre du Directoire en charge du Développement en tant que Directeur Général Développement le 25 avril 2013.

Mme Armelle Carminati-Rabasse

Membre du Directoire
Directrice Générale Fonctions Centrales
d'Unibail-Rodamco SE
Née le 9 septembre 1961
Nationalité française

Nommée le 4 mars 2013 aux fonctions de Membre du Directoire et de Directrice Générale Fonctions Centrales pour 4 ans à compter du 1^{er} septembre 2013.
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2017.
Nombre d'actions U-R détenues au 31 décembre 2013 : 0

M. Fabrice Mouchel

Membre du Directoire
Directeur Général Adjoint Finance
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 16 avril 1970
Nationalité française

Nommé le 4 mars 2013 aux fonctions de Membre du Directoire et de Directeur Général Adjoint Finance pour 4 ans à compter du 25 avril 2013.
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2017.
Nombre d'actions U-R détenues au 31 décembre 2013 : 44 497
2 078 actions détenues via le Plan d'Épargne Entreprise

Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco**Sociétés françaises**

- Présidente de la Commission Diversités du MEDEF
- Membre du Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes
- Membre de l'Observatoire de la Laïcité

Sociétés étrangères

- n/a

Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours**Sociétés françaises**

- Président-Directeur Général de la Société de Tay Ninh (société cotée)
- Président de Doria S.A.S.
- Vice-Président d'Unibail Management S.A.S.
- Administrateur de Comexposium Holding et d'Unibail-Rodamco Participations
- Président d'Espace Expansion Immobilière
- Administrateur et Président du comité d'audit de Viparis Holding
- Membre du Conseil de Surveillance d'Uni-Expos
- Président du comité d'audit de SCI Propexpo
- Président du comité d'audit de SNC Viparis Porte de Versailles

Sociétés étrangères

- Membre du Directoire de Rodamco Europe Beheer B.V.
- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Membre du Conseil de Surveillance de mfi AG

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**Sociétés françaises**

- *Président et Membre du Directoire de Fondation d'Entreprise Accenture France*
- Membre du Directoire d'Accenture Holdings France
- Membre du Conseil de Surveillance de CARFI SA
- Président d'Unibail-Management

Sociétés étrangères

- n/a

CV

- Diplômée de Centrale Lyon et de l'Université de Cornell (USA).
- Avant de rejoindre Unibail-Rodamco, elle a travaillé au sein du Groupe Accenture pendant plus de 26 ans
- Elle a occupé les fonctions de Directrice Générale Monde du Capital Humain et de la Diversité et de Responsable de l'activité Conseil en Organisation et Gestion des Talents pour la zone France & Benelux.
- A été nommée membre du Directoire en charge des Fonctions Centrales en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales le 1^{er} septembre 2013.

Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco**Sociétés françaises**

- n/a

Sociétés étrangères

- n/a

Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours**Sociétés françaises**

- n/a

Sociétés étrangères

- Administrateur de Liffey River Financing Ltd.
- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Membre du Directoire de Crossroads Property Investors SA

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**Sociétés françaises**

- Directeur Général de R.E. France Financing
- Membre du Directoire de Viparis Holding

Sociétés étrangères

- n/a

CV

- Diplômé d'HEC et titulaire d'une Maîtrise en droit ainsi que du CAPA (CAPA : certificat d'aptitude à la profession d'avocat)
- Avocat dans le département de Fusions et Acquisitions de Gide Loyrette & Nouel (1994-1997)
- Vice-Président dans le Département Fusions et Acquisitions d'ING-Barings (1997-2001)
- A rejoint Unibail en 2001 en tant que Directeur du Développement Corporate
- Est devenu Directeur des Ressources Financières et Relations Investisseurs en 2002
- Directeur Général Adjoint Finance de juin 2007 à avril 2013
- A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur Financier Adjoint le 25 avril 2013.

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^{er} septembre 2009
 Expiration du mandat : Assemblée
 Générale 2017
 Renouvelé le 4 mars 2013 dans
 ses fonctions actuelles pour 4 ans
 à compter du 25 avril 2013.
 Nombres d'actions U-R détenues au
 31 décembre 2013 : 450
 600 détenues via le Plan d'Épargne
 d'Entreprise

Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco

- None

Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours**Sociétés françaises**

- Président d'Uni-Commerces S.A.S., elle-même Président de 19 filiales UR et Gérant de 44 filiales UR
- Président d'Immobilier Lidice S.A.S., elle-même Président de 7 filiales UR et Gérant de 19 filiales UR
- Président de Rodamco-France
- Président d'UR-LAB
- Membre du comité de direction de Chesnay Pierre 2
- Membre du comité de direction de Geniekiosk
- Membre du comité de direction d'Aquarissimo

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de Surveillance de mfi AG
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium N.V.
- Administrateur de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas
- Administrateur de Rodamco Europe NV, elle-même administrateur de 8 filiales UR
- Représentant de Rodamco Nederland BV, elle-même administrateur d'une filiale UR
- Représentant de Rodamco Nederland Winkels BV, elle-même administrateur d'une filiale UR,
- Représentant d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV, elle-même administrateur d'une filiale UR,
- Représentant d'Unibail-Rodamco Poland 2 BV, elle-même administrateur de 2 filiales UR
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Austria Management GmbH, Unibail-Rodamco Austria Verwaltungs GmbH, Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, SCS Motor City Süd Errichtungsgesellschaft mbH, SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, DZ-Donauzentrum Besitz- und Vermietungs-GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH, Unibail-Rodamco Ljiegenschaftserwerbs GmbH
- Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco Česká republika, s.r.o., Centrum Praha Jih-Chodov s.r.o., CENTRUM ČERNÝ MOST, a.s., Rodamco Pankrác, a.s., ČERNÝ MOST II, a.s., CENTRUM CHODOV, a.s.
- Membre du Conseil de Surveillance de Beta Development, s.r.o.
- Membre du Directoire de Rodamco Deutschland GmbH
- Administrateur (Verwaltungsrat) de Ring-Center I Berlin KG
- Membre du Directoire de Euro-mall Kft
- Membre du Directoire d'UNIBORC S.A.
- Administrateur de GSSM Warsaw Sp. zo.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., Crystal Warsaw Sp. z o.o., Wood Sp. z o.o.
- Administrateur de 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., Unibail-Rodamco Poland I B.V., U&R Management B.V., Rodamco Europe Finance B.V., Rodamco Europe Finance II B.V., Unibail-Rodamco Cascoshop Holding B.V., Unibail-Rodamco Investments B.V.
- Membre du Directoire et Président d'Unibail-Rodamco Spain S.L.U. (anciennement Unibail Rodamco Inversiones, S.L.U.), Unibail-Rodamco Ocio S.L.U.
- Membre du Directoire et Secrétaire de Proyectos Inmobiliarios New Visions S.L.U., Essential Whites S.L.U., Promociones Inmobiliarias Gardiner S.L.U., Unibail-Rodamco Steam S.L.U., Proyectos Inmobiliarios Time Blue S.L.U.
- Membre du Directoire d'Aupark a.s.et Aupark Bratislava spol. s r.o.
- Membre du Directoire de Rodamco Sverige A.B., Fisketorget Shopping Center,
- Président du Conseil d'Administration de Rodamco Northern Europe A.B., Eurostop A.B., Eurostop Holding A.B., Rodamco Management A.B., 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 Tumlaren 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, BEG Investissements, Unibail-Rodamco SIF France, Unibail-Rodamco SIF Services, BAY 1 BAY 2, TC DESIGN, Foncière Immobilière
- Co-Gérant de Foncière d'Investissement
- Président d'Uni-Commerces, elle-même Président de 6 filiales UR et Gérant de 18 filiales UR
- Président d'Immobilier Lidice, elle-même Président de 8 filiales UR et Gérant de 5 filiales UR

Sociétés étrangères

- Président et Gérant d'Unibail-Rodamco SI B.V.
- Administrateur de Crystal Warsaw Real Estate 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 Älvingen AB, Haninge Handel Fastighets AB, Fastighetsbolaget ES Örebro AB, Fastighetsbolaget Grindtorp AB
- Membre du Directoire et Président de Unibail-Rodamco Parques Comerciales S.L.U., Unibail-Rodamco Garbera SL, Unibail-Rodamco Vallsur SL, et Unibail-Rodamco Levante S.L.U.,
- Membre du Conseil d'Administration de Promociones Unibail-Rodamco Generales S.L.U.
- Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire d'Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U.
- Membre du Conseil d'Administration de Moravská obchodní, a.s.

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
- Gérant de Morgan Stanley, Leverage & Acquisition Finance, New York
- Gérant d'Endurance Capital, U.S.A.
- Membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2009.

M. Jean-Marie Tritant

Membre du Directoire
 Directeur Général Opérations
 d'Unibail-Rodamco SE
 Né le 10 novembre 1967
 Nationalité française

Nommé le 4 mars 2013
 aux fonctions de Membre
 du Directoire et de Directeur Général
 Opérations pour 4 ans
 à compter du 25 avril 2013.
 Expiration du mandat :
 Assemblée Générale 2017.
 Nombres d'actions U-R détenues au
 31 décembre 2013 : 72 267
 538 actions détenues via le Plan
 d'Épargne Entreprise

Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco**Sociétés françaises**

- n/a

Sociétés étrangères

- n/a

Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours**Sociétés françaises**

- Président d'Unibail Management
- Président du comité de direction d'Aquarissimo
- Membre des comités de direction de SNC Saint-Jean, SNC Saint-Jean II, SNC Juin Saint-Hubert, SNC Juin Saint-Hubert II et SNC Les Terrasses Saint-Jean

Sociétés étrangères

- Administrateur d'U&R Management BV
- Administrateur et Secrétaire du Conseil d'Administration d'Unibail Rodamco Spain, S.L.U. (anciennement Unibail Rodamco Inversiones, S.L.U.) et Unibail Rodamco Ocio SLU.
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Proyectos Inmobiliarios New Visions, S.L.U, Essential Whites, S.L.U, Promociones Inmobiliarias Gardiner, S.L.U, Unibail Rodamco Steam, S.L.U, Proyectos Inmobiliarios Time Blue, S.L.U et Unibail Rodamco Palma, S.L.U.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**Sociétés françaises**

- Directeur Général d'Uni-Commerces, elle-même Gérant de 69 filiales UR et Président de 29 filiales UR
- Directeur Général d'Immobilier Lidice, elle-même Gérant de 19 filiales UR et Président de 11 filiales UR
- Directeur Général de Rodamco France, elle-même Représentant légal de Parly 2 Avenir
- Directeur Général d'Unibail Management
- Président de Rodamco Gestion
- Président d'Espace Expansion, elle-même Gérant de 6 filiales UR et Président d'une filiale UR
- Gérant de SOGEFIC, Espace Coquelles, BAY 1 BAY 2, Immo-Limo, BEG Investissements, Cefic Gestion et Geniekiosk
- Président-Directeur Général d'Union Internationale Immobilière et de Société d'Exploitation du Parking du Forum des Halles de Paris
- Président-Directeur Général et Administrateur de Société Foncière du 6/8 Rue Louis Armand

Sociétés étrangères

- Administrateur et Président d'Unibail Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U

CV

- Diplômé de l'ESC de Dijon
- Titulaire d'une Maîtrise de Paris I-Université de Sorbonne en Commerce Immobilier (une qualification reconnue par le Royal Institute of Chartered Surveyors)
- A débuté sa carrière chez Arthur Andersen à Paris
- A rejoint Unibail en 1997
- A été nommé Directeur Général du pôle Bureaux en 2002 et Directeur Général Centres Commerciaux France en 2007
- A été nommé membre du Directoire en charge des Opérations en tant que Directeur Général Opérations le 25 avril 2013.

Les actions détenues par les membres du Directoire doivent être inscrites au nominatif (L. 225-109 du Code de Commerce).

4.1.2. MEMBRES DU DIRECTOIRE AYANT QUITTÉ LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitrial a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013. Le mandat de Madame Catherine Pourre, Membre du Directoire et Directrice Générale Fonctions Centrales, a pris fin le 1^{er} septembre 2013.

4.2. Composition du Conseil de Surveillance

Au 31 décembre 2013

M. Rob ter Haar

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 354 actions
Unibail-Rodamco SE

M. François Jaclot

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^{er} mai 1949
Nationalité : française
Premier mandat : 25 juin 2007
Renouvellement du mandat : 25 avril 2013
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2016
Propriétaire de 339 actions
Unibail-Rodamco SE

M. Frans Cremers

Membre du Conseil de Surveillance
Membre du comité d'audit
Membre indépendant *
Taux d'assiduité : 86 % CS et 75 % comité d'audit
Né le 7 février 1952
Nationalité : néerlandaise
Premier mandat : 25 juin 2007
Renouvellement du mandat : 25 avril 2013
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2016
Propriétaire de 329 actions
Unibail-Rodamco SE

M. José-Luis Duran

Membre du Conseil de Surveillance
Membre du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations
Membre indépendant *
Taux d'assiduité : 86 % CS et 100 % CGNR
Né le 8 novembre 1964
Nationalité : espagnole
Premier mandat : 27 avril 2011
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2014
Propriétaire de 350 actions
Unibail-Rodamco SE

Mme Mary Harris

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

Autres fonctions et mandats en cours

- Président du Conseil de Surveillance de Parcom Capital Management BV (NL), Mediq B.V. (NL) et VvAA Groep BV (NL)
- Membre du Conseil de Surveillance de Bergschenhoek Groep B.V. (NL)

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du comité d'audit d'Unibail-Rodamco SE jusqu'au 27 avril 2011
- Membre du Conseil de Surveillance de Royal FrieslandCampina N. V. (NL), Maxeda Retail Group BV (NL), Sperwer Holding BV (NL), Spar Holding B.V. (NL), et membre du Conseil d'Administration d'Univar Inc. (USA)

CV

- Maîtrise en droit des sociétés et droit commercial de l'Université de Leiden University, Pays-Bas
- Anciennement Président-Directeur Général de Hagemeyer N.V. (NL) et Président-Directeur Général de De Boer Unigro N.V. (NL)
- Anciennement administrateur de the Household & Personal Care division of Sara Lee/DE (NL) et gérant de Mölnlycke (Benelux).

Autres fonctions et mandats en cours

- Administrateur et Directeur Général d'Addax & Oryx Group (AOG) (MT)
- Gérant de FJ Consulting (Be)

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Président du Conseil d'Administration de FACEO (FR) et SEREN (FR)
- Administrateur d'Axmin (CAN) (cotée)
- Président du Conseil d'Administration de Financière du Bois du Roi (FR)

CV

- 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).
- Inspecteur des Finances

Autres fonctions et mandats en cours

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Royal Imtech N.V. NS N.V. (NL – Chemin de fer néerlandais) (cotée) et de SBM Offshore N.V. (NL) (cotée)
- Membre du Conseil de Surveillance de Royal Vopak N.V. (NL) (cotée), de Luchthaven Schiphol N.V. (NL), Parcom Capital Management B.V. (NL)
- Membre du Capital Market Committee de l'AFM (Autorité des marchés financiers néerlandais)

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du comité chargé par la Chambre des Entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam d'enquêter sur Fortis NV (2009 à 2010)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Fugro N.V. (NL) (cotée)

CV

- 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)
- 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)
- Directeur financier et membre du comité exécutif de VNU NV (NL) (1997 à 2004)

Autres fonctions et mandats en cours

- Directeur Général de Devanlay S.A. (FR)
- Directeur Général et administrateur de Lacoste S.A. (FR)
- Président du Conseil d'Administration de Gant Holding AB (Suède)
- Administrateur d'Aigle S.A. (FR), Parashop Diffusion (FR) et de Orange S.A. (FR) (cotée)

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Président-Directeur Général de Carrefour S.A. (FR)
- Administrateur de HSBC Holdings (UK)

CV

- Diplômé en gestion et économie de l'Université de Pontifica Comillas de Madrid, Espagne

Autres fonctions et mandats en cours

- Membre du Conseil de Surveillance du comité d'audit et Présidente des comités des rémunérations et de la stratégie de TNT Express N.V. (NL) (cotée)
- 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)
- Membre du Conseil de Surveillance de Scotch & Soda N.V. (NL)

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du Conseil consultatif de Irdeto B.V. (NL)

CV

- 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
- Elle a occupé différents postes chez Pepsi Beverages, Goldman Sachs et des entreprises de private equity/capital-risque
- Consultant et partenaire auprès de McKinsey & Co à Londres, Amsterdam, en Chine et en Asie du Sud-Est

M. Jean-Louis Laurens

Membre du Conseil de Surveillance
Membre du comité d'audit
Membre indépendant *
Taux d'assiduité : 86 %
(CS et 75 % 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 363 actions
Unibail-Rodamco SE

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 : 86 % CS
et 100 % 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 404 actions
Unibail-Rodamco SE

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 280 actions
Unibail-Rodamco SE

M. Alec Pelmore

Membre du Conseil de Surveillance
Membre du comité d'audit
Membre indépendant *
Taux d'assiduité : 86 % CS
et 100 % 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

M. Herbert Schimetschek

Membre du Conseil de Surveillance
Membre du comité d'audit
Membre indépendant *
Taux d'assiduité : 86 % CS
et 100 % comité d'audit
Né le 5 janvier 1938
Nationalité : autrichienne
Premier mandat : 27 avril 2011
Expiration du mandat :
Assemblée Générale 2014
Propriétaire de 354 actions
Unibail-Rodamco SE

Autres fonctions et mandats en cours

- Associé gérant chez Rothschild & Cie Gestion Paris (FR)
- Président du Conseil d'Administration de Rothschild Asset Management Inc. New York (USA)

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Président de Robeco France (FR) et Global Head of Mainstream Investments du Groupe Robeco (NL)
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Sélection 1818 S.A. (FR)

CV

- Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC)
- Titulaire d'un Doctorat en Economie et d'une Maîtrise de Droit

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)

Autres fonctions et mandats en cours

- Directeur Général des finances de Fiat Finance et Services S.A. (FR)
- Président-Directeur Général et administrateur de CNH 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

Autres fonctions et mandats en cours

- Administrateur non-exécutif et membre du comité d'audit et membre du comité des nominations de London Metric Property PLC (UK) (cotée)

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Administrateur indépendant référent, Président du comité d'audit et membre du comité des nominations et rémunérations de Metric Property Investments PLC (UK) (cotée)

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

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)
- Président du Conseil de Surveillance de Treuhand-und Kontroll-Aktiengesellschaft (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 Design Tower GmbH (anciennement UNIQA Praterstraße Projektentwicklungs GmbH (AT))
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Victus Projektentwicklungs AG (anciennement InnoPacking AG (AT))
- Membre du Conseil de Surveillance de SCOR SE (FR) (cotée)
- Président du Conseil d'Administration de AUSTRIA Hotels Liegenschaftsbesitz AG (AT) (fusionnée avec Design Tower GmbH (AT) en 2013)

* 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 (pages 286 à 298).

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 requiert que tous ses membres possèdent un nombre d'actions de la Société au moins égal à un montant correspondant à un an de jetons de présence en tant que membre du Conseil de Surveillance (à l'exclusion des jetons de présence des comités et autres jetons complémentaires/frais).

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 et non exécutives, 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 (page 286).

4.3.1. CONSEIL DE SURVEILLANCE ET COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2013, le Conseil de Surveillance était composé de dix membres nommés pour un mandat de trois ans.

M. Rob ter Haar préside le Conseil 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⁽¹⁾.

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⁽²⁾ 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) la politique de rémunération et ses composantes (partie fixe, programmes d'intéressement à court et à long terme et autres avantages) et les rémunérations annuelles du Président du Directoire et de ses membres, (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.

(1) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

(2) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

4.3.2. DIRECTOIRE

Le Directoire, instance collégiale décisionnaire de la Société supervisée par le Conseil de Surveillance, est composé au 31 décembre 2013 de six membres.

Membres du Directoire	Nationalité	Age	Principale fonction	Date de 1 ^{re} Nomination au Directoire	Date d'effet	Date de renouvellement	Date d'expiration du mandat/ de fin de mandat
Christophe CUVILLIER	Française	51	Président du Directoire	01/06/2011		25/04/2013	AG 2017
Olivier BOSSARD	Française	49	Membre du Directoire – Directeur Général Développement	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017
Armelle CARMINATI-RABASSE	Française	52	Membre du Directoire – Directrice Générale Fonctions Centrales	24/07/2013	01/09/2013		AG 2017
Fabrice MOUCHEL	Française	43	Membre du Directoire – Directeur Général Adjoint Finance	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017
Jaap TONCKENS	Américaine et Néerlandaise	51	Membre du Directoire – Directeur Général de la Finance	01/09/2009		25/04/2013	AG 2017
Jean-Marie TRITANT	Française	46	Membre du Directoire – Directeur Général Opérations	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017
Anciens membres du Directoire ayant quitté la société en 2013							
Guillaume POITRINAL*	Française	46	Ancien Président du Directoire	26/06/2007			25/04/2013
Catherine POURRE**	Française	56	Ancienne membre du Directoire – Directrice Générale Fonctions Centrales	26/06/2007			01/09/2013

* Le mandat de M. Guillaume Poitrinal a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 ; il a été remplacé dans ses fonctions par Christophe Cuvillier à compter de cette date.
 ** Le mandat de Mme Catherine Pourre a pris fin le 1^{er} septembre 2013. Elle a été remplacée par Mme Armelle Carminati-Rabasse à compter de cette date.

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 2013 au titre de 2013). Pour plus de détails, se reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 286).

4.3.3. ADHÉSION ET CONFORMITÉ 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, 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. 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 286).

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⁽¹⁾ 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 trois fois en 2013. Ce comité est expressément chargé par le Conseil de Surveillance d'examiner la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, d'en examiner l'application annuelle et d'en établir un rapport. La totalité de ses membres sont indépendants. 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) basé 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. Les membres du Directoire bénéficient également d'autres avantages tels que régime de retraite, voiture de fonction, assurances etc. 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 CGNR a déterminé la politique de rémunération des membres du Directoire, avec le concours de Towers Watson, 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 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 mis en évidence 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.

(1) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

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^{er} 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^{er} 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.

Aux fins de diversifier les incentives long terme (LTI), 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 3 mars 2014, sur la base de la mise à jour réalisée par le cabinet Towers Watson⁽¹⁾ de son étude comparative de la rémunération des membres du Directoire et après examen des résultats de la Société pour l'année 2013 et des performances individuelles de tous les membres du Directoire en 2013, le CGNR a présenté ses recommandations au Conseil de Surveillance sur les éléments de la rémunération individuelle 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)

	C. Cuvillier ⁽¹⁾ Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013) (Directeur Général Opérations entre le 1 ^{er} juin 2011 et le 25 avril 2013)					O. Bossard ⁽²⁾ Directeur Général Développement (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013
Rémunération fixe	n/a	n/a	396 894 €	620 000 €	756 364 €	n/a	n/a	n/a	n/a	272 727 €
Incentive court terme (STI) *	n/a	n/a	306 499 €	516 053 €	867 441 €	n/a	n/a	n/a	n/a	204 545 €
Cotisation de retraite	n/a	n/a	32 083 €	55 000 €	200 000 €	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres avantages	n/a	n/a	18 323 €	21 011 €	20 470 €	n/a	n/a	n/a	n/a	8 528 €
Rémunération au titre de l'année	n/a	n/a	753 800 €	1 212 064 €	1 844 275 €	n/a	n/a	n/a	n/a	485 800 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	60,8 %	52,2 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) **	n/a	n/a	197 600 €	205 573 €	337 875 €	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	4,0 %	64,4 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) **	n/a	n/a	n/a	99 660 €	155 140 €	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL	n/a	n/a	951 400 €	1 517 297 €	2 337 290 €	n/a	n/a	n/a	n/a	485 800 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	59,5 %	54,0 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

* 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 et Actions de Performance 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.

(1) 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. La rémunération fixée pour l'exercice 2011 a été appliquée *prorata temporis*. Pour plus de détails concernant la rémunération fixée pour 2013, merci de vous reporter aux pages 251 à 264 ci-après.

(2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *prorata temporis*.

(1) Par courrier en date du 21 février 2014, le cabinet Towers Watson a déclaré n'être ni en conflit d'intérêt ni en situation de nature à altérer son objectivité et son indépendance vis-à-vis de la Société dans le cadre des missions réalisées pour son compte.

	A. Carminati-Rabasse ⁽³⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales (depuis le 1 ^{er} septembre 2013)					F. Mouchel ⁽⁴⁾ Directeur Général Adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013
Rémunération fixe	n/a	n/a	n/a	n/a	146 667 €	n/a	n/a	n/a	n/a	218 182 €
Incentive court terme (STI) *	n/a	n/a	n/a	n/a	110 000 €	n/a	n/a	n/a	n/a	163 636 €
Cotisation de retraite	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres avantages	n/a	n/a	n/a	n/a	2 907 €	n/a	n/a	n/a	n/a	7 666 €
Rémunération au titre de l'année	n/a	n/a	n/a	n/a	259 574 €	n/a	n/a	n/a	n/a	389 484 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) **	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) **	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL	n/a	n/a	n/a	n/a	259 574 €	n/a	n/a	n/a	n/a	389 484 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

* 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 et Actions de Performance 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.

(3) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *prorata temporis*.

(4) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *prorata temporis*.

	J. Tonckens ⁽⁵⁾ Directeur Général Finance (Membre du Directoire depuis le 1 ^{er} septembre 2009)					J.-M. Tritant ⁽⁶⁾ Directeur Général Opérations (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013
Rémunération fixe	172 937 €	440 000 €	440 000 €	440 000 €	550 000 €	n/a	n/a	n/a	n/a	306 818 €
Incentive court terme (STI) *	101 874 €	327 141 €	273 636 €	381 820 €	412 500 €	n/a	n/a	n/a	n/a	230 114 €
Cotisation de retraite	14 688 €	43 809 €	108 782 €	108 206 €	113 603 €	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres avantages	630 €	7 633 €	18 129 €	18 652 €	21 915 €	n/a	n/a	n/a	n/a	11 587 €
Rémunération au titre de l'année	290 129 €	818 583 €	840 546 €	948 678 €	1 098 018 €	n/a	n/a	n/a	n/a	548 519 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	2,7 %	12,9 %	15,7 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) **	0 €	254 800 €	182 260 €	176 205 €	202 725 €	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	-28,5 %	-3,3 %	15,1 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) **	n/a	n/a	n/a	85 401 €	93 084 €	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL	290 129 €	1 073 383 €	1 022 806 €	1 210 284 €	1 393 827 €	N/A	N/A	N/A	N/A	548 519 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	-4,7 %	18,3 %	15,2 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

* 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 et Actions de Performance 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.

(5) M. Jaap Tonckens a été nommé membre du Directoire en septembre 2009. La rémunération fixée pour l'exercice 2009 a été appliquée *prorata temporis*.

(6) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *prorata temporis*.

	G. Poitral ⁽⁷⁾⁽⁸⁾ Président du Directoire (du 26 juin 2007 au 25 avril 2013)					C. Pourre ⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales (au 1 ^{er} septembre 2013)				
	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013
Rémunération fixe	700 000 €	800 000 €	821 600 €	850 438 €	273 815 €	400 000 €	440 000 €	440 000 €	440 000 €	310 000 €
Incentive court terme (STI) *	320 068 €	1 021 514 €	642 331 €	893 980 €	300 000 €	180 621 €	317 141 €	223 636 €	291 820 €	194 550 €
Cotisation de retraite	73 415 €	73 456 €	203 849 €	203 542 €	213 574 €	48 031 €	47 541 €	112 263 €	111 284 €	118 958 €
Autres avantages	16 729 €	21 771 €	29 040 €	29 563 €	21 440 €	13 060 €	17 065 €	23 583 €	24 106 €	21 439 €
Rémunération au titre de l'année	1 110 212 €	1 916 741 €	1 696 820 €	1 977 523 €	808 829 €	641 712 €	821 747 €	799 482 €	867 210 €	644 947 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	72,6 %	-11,5 %	16,5 %	-59,1 %	n/a	28,1 %	-2,7 %	8,5 %	-25,6 %
Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) **	221 000 €	318 500 €	385 550 €	293 675 €	0 €	110 500 €	159 250 €	182 260 €	140 964 €	162 180 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	44,1 %	21,1 %	-23,8 %	-100,0 %	n/a	44,1 %	14,4 %	-22,7 %	15,1 %
Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) **	n/a	n/a	n/a	142 335 €	0 €	n/a	n/a	n/a	68 341 €	74 467 €
TOTAL	1 331 212 €	2 235 241 €	2 082 370 €	2 413 533 €	808 829 €	752 212 €	980 997 €	981 742 €	1 076 515 €	881 594 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	67,9 %	-6,8 %	15,9 %	-66,5 %	n/a	30,4 %	0,1 %	9,7 %	-18,1 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

* 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 et Actions de Performance 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.

(7) Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral a pris fin le 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013, y compris le STI pour 2013, a été approuvée par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR. Par conséquent, le STI pour 2013 a été payé par anticipation.

(8) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à M. Guillaume Poitral qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence. Pour plus de détails, merci de vous reporter aux pages à la page 254 ci-après.

(9) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Catherine Pourre a pris fin le 1^{er} septembre 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été approuvée par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 sur recommandation du CGNR. Le STI pour 2013 a été approuvé par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, et a été payé par anticipation.

(10) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à Mme Catherine Pourre qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence. Pour plus de détails, merci de vous reporter aux pages 254 à 255 ci-après.

Rémunération du Président du Directoire

M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013

La politique de rémunération pour 2013 du Président du Directoire est demeurée inchangée au regard de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007.

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. 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 CAC 40 et de celles d'un panel de sociétés du CAC 40 à capitalisation équivalente à Février 2013, le Conseil a également fixé la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire au titre de ses nouvelles fonctions à 820 000 euros. 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. Cette rémunération fixe a été appliquée *pro rata temporis* en 2013 et ressort à 559 091 euros pour la période du 25 avril au 31 décembre 2013.

Préalablement à sa nomination aux fonctions de Président du Directoire, Christophe Cuvillier a exercé du 1^{er} janvier au 24 avril 2013 les fonctions de Directeur Général Opérations, membre du Directoire. Au titre de cette période, il a perçu une rémunération brute avant impôt et charges de sécurité sociale de 197 273 euros. Compte tenu de ces deux périodes, pour l'ensemble de l'exercice 2013, Christophe Cuvillier a perçu une rémunération brute totale avant impôt et charges de sécurité sociale de 756 364 euros.

Après avoir constaté que la rémunération fixe annuelle brute de Christophe Cuvillier, en tant que Président du Directoire, était significativement en dessous de la moyenne et classée sous le quantile le plus faible des sociétés du CAC 40 et du panel des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable et conformément à la pratique appliquée depuis 2010, le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014, sur recommandation du CGNR, a décidé d'augmenter la rémunération du Président du Directoire de la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe, soit 3,72 %, la portant ainsi à 850 504 euros à compter du 1^{er} janvier 2014.

Le STI dû au titre de l'année 2013 a été arrêté par le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR en prenant en compte le changement de fonctions de Christophe Cuvillier le 25 avril 2013.

Pour la période du 1^{er} janvier au 24 avril 2013, le STI de Christophe Cuvillier en tant que Directeur Général Opérations a été déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs,

- (i) Objectifs quantitatifs plafonnés à 60 % de la rémunération annuelle fixe brute, 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 60 % de la rémunération annuelle fixe brute, qui sont définis par le Président du Directoire, approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance, et acceptés par le membre du Directoire au début de chaque année civile.

Pour l'appréciation de la part qualitative, le Conseil de Surveillance a unanimement apprécié la qualité de la gestion du Groupe notamment pendant la période de transition et reconnu le succès de la nouvelle organisation du Directoire.

Au titre de la période du 1^{er} janvier au 24 avril 2013, le STI attribué *pro rata temporis* à Christophe Cuvillier s'élève à 222 036 euros, soit 112 % de la rémunération fixe perçue au titre de cette période.

Pour la période du 25 avril au 31 décembre 2013, le STI de Christophe Cuvillier en tant que Président du Directoire a été déterminé conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs au cours de cette période, et plafonné à 150 % de sa rémunération annuelle fixe brute. Il a été 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.

Au titre de la période du 25 avril au 31 décembre 2013, par application de cette formule (*pro rata temporis*) le STI ressort à 645 405 euros, soit 115% de la rémunération fixe perçue au titre de cette période.

Lors de l'établissement du STI pour chacune des périodes concernées, le Conseil de Surveillance s'est attaché à vérifier le respect des plafonds applicables à chacune des périodes. Compte tenu de ces deux périodes, pour l'ensemble de l'exercice 2013, Christophe Cuvillier a perçu un STI total de 867 441 euros.

Le Conseil de Surveillance détermine annuellement l'incentive long terme (LTI), en conformité avec la politique de rémunération.

Le LTI est composé d'Options de Performance et d'Actions de Performance dont le détail est donné ci-après (pages 258 à 264)

La valeur économique⁽¹⁾ 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 (en ce compris le Président du Directoire) doit se maintenir entre 0 % et 150 % de leur rémunération annuelle fixe brute et relève d'une évaluation qualitative discrétionnaire par le CGNR, approuvée par le Conseil de Surveillance (sur proposition du Président du Directoire pour les autres membres du Directoire).

Christophe Cuvillier a bénéficié d'une retraite complémentaire pour un montant total de 200 000 euros en 2013 réparti entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société exclusivement à cotisations définies payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) une contribution additionnelle annuelle qui doit être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer sa retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français) pendant la durée de son mandat.

Il ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (« retraite chapeau » article 39). Sur recommandation du CGNR et afin de tenir compte de l'hétérogénéité de la nouvelle composition du Directoire (en âge, en ancienneté et en rémunération), le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014 a décidé d'engager une étude sur l'opportunité de faire évoluer la structure de la retraite complémentaire applicable à compter du 1^{er} janvier 2014. Les premières conclusions de cette étude devront intervenir aux cours du troisième trimestre 2014, étant entendu que cette étude ne pourra en aucun cas aboutir à la mise en place d'un système de retraite à prestation définies « retraite chapeau », de l'article 39).

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).

En outre, conformément aux recommandations Afep-Medef, le Président du Directoire ne bénéficie d'aucun contrat de travail au sein du Groupe.

Il ne bénéficie par ailleurs d'aucune indemnité contractuelle de départ en cas de cessation de ses fonctions ni d'aucune clause contractuelle d'indemnisation au titre d'une clause de non-concurrence.

Conformément aux recommandations de l'AMF et des recommandations du Code Afep-Medef (révisé en juin 2013) sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages 255 et 257 présentent :

(1) La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et Actions de Performances 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.

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2009 à 2013, incluant le STI dû au titre de l'exercice N et versé durant l'année N + 1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau 1) ; et
- la rémunération brute versée en 2012 et 2013 respectivement, incluant le 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

Membres du Directoire en exercice

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a nommé, à effet du 25 avril 2013, M. Jean-Marie Tritant aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations, en remplacement de M. Christophe Cuvillier ; 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 brute des nouveaux membres du Directoire à 450 000 euros pour M. Jean-Marie Tritant, à 400 000 euros pour M. Olivier Bossard et à 320 000 euros pour M. Fabrice Mouchel.

Le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, a nommé, avec effet au 1^{er} septembre 2013, Mme Armelle Carminati-Rabasse aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales en remplacement de Mme Catherine Pourre, et a fixé sa rémunération fixe annuelle à 440 000 euros.

Pour chaque membre du Directoire ayant pris ses fonctions en 2013, ces rémunérations fixes ont été appliquées *pro rata temporis* en 2013 et ressortent à 272 727 euros pour M. Olivier Bossard, 146 667 euros pour Mme Armelle Carminati-Rabasse, 218 182 euros pour M. Fabrice Mouchel et 306 818 euros pour M. Jean-Marie Tritant. Ces montants s'entendent avant impôt et charges de sécurité sociale.

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé de porter à 550 000 euros la rémunération annuelle fixe de M. Jaap Tonckens, Directeur Général de la Finance, avec effet au 1^{er} janvier 2013, soit une augmentation de 25 % considérant l'accroissement de son périmètre de responsabilités comprenant 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.

Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire dû au titre de l'exercice 2013 est déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs :

- Objectifs quantitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, 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.

- Objectifs qualitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, qui sont définis sur proposition du Président 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 3 mars 2014 a fixé le STI des membres du Directoire (hors Président), au titre de l'exercice 2013, aux montants indiqués dans le tableau 1 (pages 249 à 251), sur la base des propositions du CGNR et du Président du Directoire.

Pour la détermination de la part qualitative du STI, au-delà de l'atteinte par les membres du Directoire des objectifs leur ayant été assignés lors de leur nomination et tenant compte des enjeux et spécificités de leurs fonctions respectives autour de 3 thèmes (création de valeur, qualité managériale, développement de l'activité), le Conseil de Surveillance a unanimement apprécié la qualité de la gestion du Groupe notamment pendant la période de transition et reconnu le succès de la nouvelle organisation du Directoire et la qualité du travail collectif fourni par cette nouvelle équipe au cours des derniers mois écoulés.

Le Conseil de Surveillance détermine annuellement l'incentive long term (LTI), en conformité avec la politique de rémunération. Le LTI est composé d'Options et d'Actions de Performance dont le détail est donné ci-après (pages 258-264)

La valeur économique⁽¹⁾ 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 (en ce compris le Président du Directoire) doit se maintenir entre 0 % et 150 % de leur rémunération annuelle fixe brute et relève d'une évaluation qualitative discrétionnaire par le CGNR, approuvée par le Conseil de Surveillance (sur proposition du Président du Directoire pour les autres membres du Directoire).

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 d'une retraite complémentaire répartie entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société exclusivement à cotisations définies payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) une contribution additionnelle annuelle qui doit être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer leur retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français) pendant la durée de leur mandat.

(1) La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et Actions de Performances 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.

À ce titre, M. Jaap Tonckens a bénéficié d'une pension d'un montant total de 113 603 euros en 2013. Compte tenu de leurs dates de nomination au Directoire, Mme Armelle Carminat-Rabasse et Messieurs Olivier Bossard, Fabrice Mouchel et Jean-Marie Tritant n'ont bénéficié d'aucune pension au titre de 2013.

L'étude engagée sur la structure de la retraite complémentaire porte sur l'ensemble des membres du Directoire.

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 et exerçant précédemment des fonctions salariées au sein du Groupe ont obligatoirement renoncé à leur contrat de travail à compter de leur entrée en fonction.

Rémunération des Membres du Directoire dont le mandat a pris fin en 2013

M. Guillaume Poitrinal, anciennement Président du Directoire jusqu'au 25 avril 2013

Le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a maintenu la même rémunération fixe annuelle brute en 2013 qu'en 2012 pour M. Guillaume Poitrinal, anciennement Président du Directoire, dont le mandat a pris fin le 25 avril 2013, à savoir 850 438 euros. Ce montant s'entend avant impôt et prélèvement de sécurité sociale.

La rémunération fixe de M. Guillaume Poitrinal a été appliquée *pro rata temporis*. Ainsi au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 25 avril 2013, M. Guillaume Poitrinal a perçu une rémunération fixe brute de 273 815 euros.

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 STI en 2013 qu'en 2012, soit 893 980 euros, calculé *pro rata temporis* et arrondi à 300 000 euros, soit 109,6% de la rémunération fixe prorataée perçue en 2013, étant rappelé que le montant du STI de Guillaume Poitrinal ne peut excéder 150 % de sa rémunération fixe.

Guillaume Poitrinal a bénéficié d'une contribution de retraite de 213 574 euros pour 2013. Il n'a bénéficié d'aucune retraite à prestation définie (retraite chapeau article 39).

À l'occasion de son départ de la Société le 25 avril 2013, Guillaume Poitrinal n'a perçu aucune indemnité de départ ni aucune indemnité contractuelle au titre d'une clause de non-concurrence. Suite au non-renouvellement de son mandat, il n'a conservé ni secrétariat, ni chauffeur, ni bureau.

Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options de Performance et Actions de Performance en cas de départ, sur recommandation du

CGNR, le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 a décidé, à l'occasion de son départ, du maintien des Options et Actions de Performance allouées à M. Guillaume Poitrinal. À l'exception de la condition de présence, l'ensemble des conditions d'exercice (y compris la condition de performance) demeurent applicables.

En effet, dans des circonstances exceptionnelles et sous réserve des conditions issues de la politique adoptée le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance peut à l'occasion du départ d'un membre du Directoire, décider le maintien des Options (qui ne sont pas encore exerçables ou non encore exercées) et des Actions de Performance (non définitivement acquises). Dans le cadre de cette politique, le Conseil de Surveillance a établi une liste de critères que le membre du Directoire concerné doit remplir pour bénéficier du maintien de ses droits aux options ou actions. Ces critères prennent en considération la performance individuelle, la durée pendant laquelle il a été membre du Directoire (au moins 4 ans) ainsi que les conditions de son départ (ni révocation, ni situation d'échec). Il est tenu compte par ailleurs du niveau de performance du Groupe comparé au niveau de l'indice EPRA et de l'évolution de l'actif net par action comparé au niveau de l'inflation dans la zone Euro pendant la période où le dit membre exerçait des fonctions au sein du Groupe (y compris en tant que salarié). Il est précisé que même si l'ensemble de ces critères sont remplis, l'appréciation des critères et la décision finale du maintien ou non de ces droits reviennent au seul Conseil de Surveillance.

Au-delà de ces critères qui étaient tous réunis, le Conseil de Surveillance a également pris en compte la contribution exceptionnelle de Guillaume Poitrinal au cours de ses huit années de présidence et le fait que nombre de décisions prises au cours de cette période continueraient à produire leurs effets dans les années à venir et participeraient ainsi à la performance future du Groupe.

Mme Catherine Pourre, anciennement membre du Directoire jusqu'au 1^{er} septembre 2013

La rémunération annuelle fixe de Mme Catherine Pourre, Directrice Générale Fonctions Centrales, a été portée à 465 000 euros, avec effet au 1^{er} janvier 2013, soit une augmentation de 5,7 % considérant que son périmètre de responsabilités s'est étendu, depuis le 23 juillet 2012, aux Affaires Juridiques. Compte tenu de son départ du Directoire au 1^{er} septembre 2013, cette rémunération fixe brute a été appliquée *pro rata temporis* en 2013, soit 310 000 euros.

Pour l'exercice financier 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a maintenu le même STI en 2013 qu'en 2012, soit 291 820 euros, appliqué *pro rata temporis* soit 194 550 euros.

Elle a bénéficié d'une contribution de retraite de 118 958 euros pour 2013. Mme Catherine Pourre n'a bénéficié d'aucune retraite à prestations définies « retraite chapeau » article 39).

À l'occasion de la fin de son mandat de membre du Directoire en septembre 2013, Mme Catherine Pourre n'a perçu aucune indemnité contractuelle de départ ni aucune indemnité contractuelle au titre d'une clause de non-concurrence.

Au même titre et sous les mêmes conditions que pour M. Guillaume Poitrial, le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé, à l'occasion de son départ, du maintien des Options et Actions de Performance allouées à Mme Catherine Pourre. À l'exception de la condition de présence, l'ensemble des conditions d'exercice (y compris la condition de performance) demeurent applicables.

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2009 à 2013, incluant le STI dû au titre de l'exercice N et versée durant l'année N+1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau 1) ; et
- la rémunération brute versée en 2012 et 2013 respectivement, incluant le STI qui a été versé durant l'année N, mais qui était dû au titre de l'année précédente (Tableau 2).

Tableaux synoptiques présentant la rémunération des membres du Directoire

Conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 et des recommandations de l'Afep-Medef de juin 2013 sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages ci-après présentent :

Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) pour chaque membre du Directoire (Tableau n° 2 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

M. Christophe Cuvillier ⁽¹⁾ Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013) Directeur Général Opérations (du 1 ^{er} juin 2011 au 25 avril 2013)	Année fiscale 2012		Année fiscale 2013	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	620 000 €	620 000 €	756 364 €	756 364 €
Incentive court terme (STI)	516 053 €	306 499 €	867 441 €	516 053 €
Cotisation de retraite	55 000 €	55 000 €	200 000 €	200 000 €
Autres avantages	21 011 €	21 011 €	20 470 €	20 470 €
Total rémunération directe	1 212 064 €	1 002 510 €	1 844 275 €	1 492 887 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	205 573 €	205 573 €	337 875 €	337 875 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	99 660 €	99 660 €	155 140 €	155 140 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	1 517 297 €	1 307 743 €	2 337 290 €	1 985 902 €

* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performances 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.

(1) Membre du Directoire depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, en tant que Président du Directoire à compter du 25 avril 2013. Pour plus de détails concernant la rémunération fixée pour 2013, merci de vous reporter aux pages 251 à 253 ci-après...

M. Olivier Bossard ⁽²⁾ Directeur Général Développement (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2012		Année fiscale 2013	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	n/a	n/a	272 727 €	272 727 €
Incentive court terme (STI)	n/a	n/a	204 545 €	n/a
Cotisation de retraite	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres avantages	n/a	n/a	8 528 €	8 528 €
Total rémunération directe	n/a	n/a	485 800 €	281 255 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	n/a	n/a
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	n/a	n/a	485 800 €	281 255 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performances 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.

(2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *pro rata temporis*. Des Options et Actions de Performance ont été attribuées en 2013 à M. Olivier Bossard, antérieurement à sa nomination au Directoire, au titre de ses fonctions salariées.

Mme Armelle Carminati-Rabasse ⁽³⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales (depuis le 1 ^{er} septembre 2013)	Année fiscale 2012		Année fiscale 2013	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	n/a	n/a	146 667 €	146 667 €
Incentive court terme (STI)	n/a	n/a	110 000 €	n/a
Cotisation de retraite	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres avantages	n/a	n/a	2 907 €	2 907 €
Total rémunération directe	n/a	n/a	259 574 €	149 574 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	n/a	n/a
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	n/a	n/a	259 574 €	149 574 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performances 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.

(3) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *pro rata temporis*.

M. Fabrice Mouchel ⁽⁴⁾ Directeur Général Adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2012		Année fiscale 2013	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	n/a	n/a	218 182 €	218 182 €
Incentive court terme (STI)	n/a	n/a	163 636 €	n/a
Cotisation de retraite	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres avantages	n/a	n/a	7 666 €	7 666 €
Total rémunération directe	n/a	n/a	389 484 €	225 848 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	n/a	n/a
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	n/a	n/a	389 484 €	225 848 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performances 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.

(4) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *pro rata temporis*. Des Options et Actions de Performance ont été attribuées en 2013 à M. Fabrice Mouchel, antérieurement à sa nomination au Directoire, au titre de ses fonctions salariées.

M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance (Membre du Directoire depuis le 1 ^{er} septembre 2009)	Année fiscale 2012		Année fiscale 2013	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	550 000 €	550 000 €
Incentive court terme (STI)	381 820 €	273 636 €	412 500 €	381 820 €
Cotisation de retraite	108 206 €	108 206 €	109 000 €	113 603 €
Autres avantages	18 652 €	18 652 €	21 915 €	21 915 €
Total rémunération directe	948 678 €	840 494 €	1 093 415 €	1 067 338 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	176 205 €	176 205 €	202 725 €	202 725 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	85 401 €	85 401 €	93 084 €	93 084 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	1 210 284 €	1 102 100 €	1 389 224 €	1 363 147 €

* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performances 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.

M. Jean-Marie Tritant ⁽⁵⁾ Directeur Général Opérations (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2012		Année fiscale 2013	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	n/a	n/a	306 818 €	306 818 €
Incentive court terme (STI)	n/a	n/a	230 114 €	n/a
Cotisation de retraite	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres avantages	n/a	n/a	11 587 €	11 587 €
Total rémunération directe	n/a	n/a	548 519 €	318 405 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	n/a	n/a
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	n/a	n/a	548 519 €	318 405 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performances 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.

(5) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *pro rata temporis*. Des Options et Actions de Performance ont été attribuées en 2013 à M. Jean-Marie Tritant, antérieurement à sa nomination au Directoire, au titre de ses fonctions salariées.

M. Guillaume Poitral ⁽⁶⁾⁽⁷⁾ Président du Directoire (du 26 juin 2007 au 25 avril 2013)	Année fiscale 2012		Année fiscale 2013	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	850 438 €	850 438 €	273 815 €	273 815 €
Incentive court terme (STI)	893 980 €	642 331 €	300 000 €	1 193 980 €
Cotisation de retraite	203 542 €	203 542 €	213 574 €	213 574 €
Autres avantages	29 563 €	29 563 €	21 440 €	21 440 €
Total rémunération directe	1 977 523 €	1 725 874 €	808 829 €	1 702 809 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	293 675 €	293 675 €	0 €	0 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	142 335 €	142 335 €	0 €	0 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	2 413 533 €	2 161 884 €	808 829 €	1 702 809 €

* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performances 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.

(6) Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral a pris fin le 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *pro rata temporis*. Par décision du Conseil de Surveillance en date du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, le STI correspondant à l'exercice 2013 a été réglé par anticipation en 2013.

(7) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à M. Guillaume Poitral qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence. Pour plus de détails concernant la rémunération fixée pour 2013, merci de vous reporter à la page 254.

Mme Catherine Pourre ⁽⁸⁾⁽⁹⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales (du 26 juin 2007 au 1 ^{er} septembre 2013)	Année fiscale 2012		Année fiscale 2013	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	310 000 €	310 000 €
Incentive court terme (STI)	291 820 €	223 636 €	194 550 €	486 370 €
Cotisation de retraite	111 284 €	111 284 €	119 000 €	118 958 €
Autres avantages	24 106 €	24 106 €	21 439 €	21 439 €
Total rémunération directe	867 210 €	799 026 €	644 889 €	936 767 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	140 964 €	140 964 €	162 180 €	162 180 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	68 341 €	68 341 €	74 467 €	74 467 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	1 076 515 €	1 008 331 €	881 636 €	1 173 414 €

* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performances 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.

(8) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Catherine Pourre a pris fin le 1^{er} septembre 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée *pro rata temporis*. Par décision du Conseil de Surveillance en date du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, le STI correspondant à l'exercice 2013 a été réglé par anticipation en 2013.

(9) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à Mme Catherine Pourre qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence. Pour plus de détails concernant la rémunération fixée pour 2013, merci de vous reporter aux pages 254 à 255 ci-après.

En 2014, la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007 continuera à s'appliquer dans les conditions rappelées ci-dessus concernant notamment le STI.

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 2013

Le 4 mars 2013, un total de 617 066 Options de Performance a été attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe. Le Plan d'Options de Performance (Plan n° 7 Performance) est détaillé en page 231.

Toutes les Options de Performance attribuées en 2013 sont sans décote et soumises à une condition de présence et 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 EPRA Euro Zone sur la période de référence (entre la date d'attribution et le dernier jour de cotation précédent la date de levée des Options).

La valeur économique⁽¹⁾ du montant total 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 situer entre 0 % et 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 leur exercice 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⁽²⁾. 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).

Sur recommandation du CGNR, le 5 mars 2012, le Conseil de Surveillance a décidé de maintenir la règle selon laquelle, pour chaque attribution, 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.

Conformément aux recommandations Afep-Medef, l'allocation d'Options de Performance intervient chaque année en mars, après la publication des résultats financiers de l'exercice précédent. Pour plus de détails, voir page 231.

Au 4 mars 2013, le nombre d'Options de Performance attribuées aux membres du Directoire composant le Directoire à cette date a été de 88 400 Options soit 14,33 % de l'allocation totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2013.

M. Christophe Cuvillier, compte-tenu de sa nomination à compter du 25 avril 2013 aux fonctions de Président du Directoire, s'est vu attribuer 42 500 Options soit une augmentation de 42,9 % par rapport à 2012, date à laquelle il occupait les fonctions de Membre du Directoire et Directeur Général des Opérations.

Cette attribution qui représente 6,89 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2013 (617 066) est identique au nombre d'Options attribuées à M. Guillaume Poitral en 2012, au titre de ses fonctions de Président du Directoire.

Le nombre d'Options de Performance attribuées est resté stable en 2013 pour les autres Membres du Directoire par rapport à 2012. Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens se sont ainsi vu attribuer respectivement 20 400 et 25 500 Options.

Aucune Option de Performance n'a été attribuée à M. Guillaume Poitral.

Par souci de transparence, il est précisé qu'au titre de leurs fonctions salariées exercées en 2013 antérieurement à leur nomination au Directoire, Messieurs Olivier Bossard, Fabrice Mouchel et Jean-Marie Tritant se sont vu respectivement attribuer 20 400, 15 300 et 20 400 Options.

Mme Armelle Carminati-Rabasse, dont la nomination est intervenue le 24 juillet 2013, à effet du 1^{er} septembre 2013, n'a pas reçu d'Options en 2013.

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.

(1) La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et Actions de Performances 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.

(2) Décision du Conseil de Surveillance prise conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce.

Options d'achat ou de souscription d'actions attribuées durant les exercices fiscaux 2010 à 2013 (Tableau 4 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Numéro de Plan	Plan n° 6 performance		Plan n° 7 performance		Plan n° 7 performance			Plan n° 7 performance					
Date d'attribution	10 mars 2010		10 mars 2011		9 juin 2011			14 mars 2012			4 mars 2013		
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de bourse) [*]	11 mars 2014		11 mars 2015		10 juin 2015			15 mars 2016			5 mars 2017		
Fin de la période d'exercice (à la clôture de bourse) [*]	10 mars 2017		10 mars 2018		9 juin 2018			14 mars 2019			4 mars 2020		
Prix d'exercice par Option	148,32 €**		144,37 €**		152,03 €**			146,11 €**			173,16 €**		
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			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**	Variation 2011 vs 2010 en valeur	Nombre d'Options attribuées	Valorisation des Options attribuées**	Variation 2012 vs 2011 en valeur	Nombre d'Options attribuées	Valorisation des Options attribuées***	Variation 2013 vs 2012 en valeur
M. C. Cuvillier - Président du Directoire ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	26 000 ⁽²⁾	197 600 € ⁽²⁾	n/a	29 750	205 573 €	4,0%	42 500	337 875 €	64,4%
M. O. Bossard - Directeur Général Développement ⁽³⁾	15 000	95 550 €	18 000	126 180 €	n/a	n/a	32,1%	15 300	105 723 €	-16,2%	20 400	162 180 €	53,4%
Mme A. Carminati-Rabasse - Directrice Générale Fonctions Centrales ⁽⁴⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. F. Mouchel - Directeur Général Adjoint Finance ⁽⁵⁾	12 000	76 440 €	13 000	91 130 €	n/a	n/a	19,2%	11 900	82 229 €	-9,8%	15 300	121 635 €	47,9%
M. J. Tonckens - Directeur Général Finance	40 000	254 800 €	26 000	182 260 €	n/a	n/a	-28,5%	25 500	176 205 €	-3,3%	25 500	202 725 €	15,1%
M. J.-M. Tritant - Directeur Général Opérations ⁽⁶⁾	15 000	95 550 €	18 000	126 180 €	n/a	n/a	32,1%	15 300	105 723 €	-16,2%	20 400	162 180 €	53,4%
M. G. Poitral - Président du Directoire ⁽⁷⁾	50 000	318 500 €	55 000	385 550 €	n/a	n/a	21,1%	42 500	293 675 €	-23,8%	0	0 €	-100,0%
Mme C. Pourre - Directrice Générale Fonctions Centrales ⁽⁸⁾	25 000	159 250 €	26 000	182 260 €	n/a	n/a	14,4%	20 400	140 964 €	-22,7%	20 400	162 180 €	15,1%

n/a : signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni mandataire social ni salariée de la Société.

* Sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies. Étant précisé que si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré suivant. Étant précisé que si la date de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré précédent.

** À la date d'allocation et avant prise en compte des ajustements légaux.

*** La valeur correspond à la valeur des Options 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.

**** Les bénéficiaires étaient encore salariés à la date d'allocation.

(1) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

(2) Consécutivement à sa nomination en tant que Directeur Général Opérations en date du 1er juin 2011 (soit postérieurement à l'attribution du 10 mars 2011), M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une allocation exceptionnelle dans le cadre du Plan Performance (Plan n° 7).

(3) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(4) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1er septembre 2013.

(5) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(6) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

(7) Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral a pris fin le 25 avril 2013.

(8) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à M. Guillaume Poitral qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence.

(9) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Catherine Pourre a pris fin le 1er septembre 2013.

(10) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à Mme Catherine Pourre qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence.

Options de Performance attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2014

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.

Le 3 mars 2014, un total de 606 087 Options de Performance, correspondant à 0,61 % du capital social totalement dilué, a été attribué. Toutes les Options de Performance attribuées en 2014 (Plan n° 7 Performance – voir détails page 231) ont les mêmes caractéristiques que celles attribuées en 2013 (pas de décote et

soumises strictement aux mêmes conditions de performance et de présence).

Le nombre d'Options de Performance attribuées à M. Christophe Cuvillier a été identique à 2013, soit 42 500 Options. Les Options de Performance attribuées au Président du Directoire représentent 7,01 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2014 (contre 6,89 % en 2013).

Les Options de Performance attribuées globalement aux Membres du Directoire représentent 24,12 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2014, et sont indiquées dans le tableau suivant :

Options d'achat ou de souscription d'actions attribuées durant l'exercice 2014 (Tableau 4 bis – Recommandations AMF/Afep/Medef)

Numéro de Plan	Plan n° 7 performance	
Date d'attribution	3 mars 2014	
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de bourse)*	4 mars 2018	
Fin de la période d'exercice (à la clôture de bourse)*	3 mars 2021	
Prix d'exercice par Option	186,10 €	
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**
M. C. Cuvillier – Président du Directoire ⁽¹⁾	42 500	307 717 €
M. O. Bossard – Directeur Général Développement ⁽²⁾	20 400	147 704 €
Mme. A. Carminati-Rabasse – Directrice Générale Fonctions Centrales ⁽³⁾	20 400	147 704 €
M. F. Mouchel – Directeur Général Adjoint Finance ⁽⁴⁾	17 000	123 087 €
M. J. Tonckens – Directeur Général Finance	25 500	184 630 €
M. J.-M. Tritant – Directeur Général Opérations ⁽⁵⁾	20 400	147 704 €

* Sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies. Etant précisé que si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré suivant. Etant précisé que si la date de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré précédent.

** La valeur correspond à la valeur des Options 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.

(1) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, en tant que Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

(2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(3) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2013.

(4) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(5) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

**Options de Performance exercées par les membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2013 (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 ⁽¹⁾	Prix d'exercice ⁽⁴⁾
M. O. Bossard ^{(2) *}	Plan Performance n° 4 - Tranche 2006 - 11/10/2006	7 073	128,46 €
	Plan Performance n° 5 - Tranche 2007 - 11/10/2007	8 000	143,46 €
	Plan Performance n° 5 - Tranche 2009 - 13/03/2009	9 460	79,08 €
M. F. Mouchel ^{(3) *}	Plan Performance n° 4 - Tranche 2006 - 11/10/2006	8 802	128,46 €
	Plan Performance n° 5 - Tranche 2007 - 11/10/2007	12 573	143,46 €
	Plan Performance n° 5 - Tranche 2008 - 23/10/2008	17 603	103,62 €
M. J.-M. Tritant ^{(4) *}	Plan Performance n° 5 - Tranche 2009 - 13/03/2009	15 088	79,08 €
	Plan Performance n° 4 - Tranche 2006 - 11/10/2006	25 146	128,46 €
M. G. Poitral ⁽⁵⁾	Plan Performance n° 5 - Tranche 2008 - 23/10/2008	75 435	103,62 €
	Plan Performance n° 5 - Tranche 2009 - 13/03/2009	62 862	79,08 €
Mme C. Pourre ⁽⁶⁾	Plan Performance n° 5 - Tranche 2008 - 23/10/2008	37 718	103,62 €
	Plan Performance n° 5 - Tranche 2009 - 13/03/2009	31 432	79,08 €

* Options de Performance exercées depuis le 25 avril 2013.

(1) Après ajustements légaux (si applicable).

(2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(3) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(4) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

(5) Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral a pris fin le 25 avril 2013.

(6) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Catherine Pourre a pris fin le 1^{er} septembre 2013.

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 2013

Le 4 mars 2013, le Conseil de Surveillance a attribué un total de 36 056 Actions de Performance aux salariés et mandataires sociaux du Groupe. Le Plan d'Actions de Performance (Plan n° 1 Performance) est détaillé en page 233.

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 EPRA Euro Zone sur la période d'acquisition (minimum 3 ans).

La valeur économique⁽¹⁾ 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 situer entre 0 % et 150 % de leur rémunération annuelle fixe brute et relève d'une évaluation qualitative discrétionnaire par le CGNR, 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 leurs fonctions 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 annuelle fixe brute pour les autres membres du Directoire et de trois ans de rémunération annuelle fixe brute pour le Président du Directoire jusqu'à la fin de leurs fonctions respectives 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 annuelle fixe brute au cours d'une année donnée.

Les plafonds d'attribution applicables aux attributions d'Options de Performance s'appliquent également aux attributions d'Actions de Performance, à savoir la règle selon laquelle les six plus hautes attributions du Groupe (collectivement et y compris le Président du Directoire) ne doivent pas dépasser 25 % de l'attribution totale et que l'attribution du Président du Directoire ne doit pas excéder 8 % de l'attribution totale.

(1) La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et Actions de Performances 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.

Le 4 mars 2013, le nombre d'Actions de Performance allouées aux membres du Directoire en fonction à cette date s'élève à 5 200 soit 14,42 % de l'attribution totale d'Actions de Performance au sein du Groupe en 2013 (36 056).

M. Christophe Cuvillier, compte-tenu de sa nomination à compter du 25 avril 2013 aux fonctions de Président du Directoire, s'est vu attribuer 2 500 Actions de Performance soit une augmentation de 25,5 % par rapport à 2012, date à laquelle il occupait les fonctions de Membre du Directoire et Directeur Général des Opérations. Cette allocation représente 6,93 % de l'attribution totale au sein du Groupe en 2013 (36 056) et est inférieure au nombre d'Actions de Performance attribuées à M. Guillaume Poitral en 2012, au titre de ses fonctions de Président du Directoire (2 845).

Le nombre d'Actions de Performance allouées à Mme Catherine Pourre et M. Jaap Tonckens s'est élevé respectivement à 1 200 et 1 500 contre 1 366 et 1 707 en 2012.

Aucune Action de Performance n'a été attribuée à Mme Armelle Carminati-Rabasse suite à sa nomination le 24 juillet 2013.

Par souci de transparence, il est précisé qu'au titre de leurs fonctions salariées exercées en 2013 antérieurement à leur nomination au Directoire, Messieurs Olivier Bossard, Fabrice Mouchel et Jean-Marie Tritant se sont vu respectivement attribuer 1 200, 900 et 1 200 Actions de Performance.

Aucune Action de Performance n'a été attribuée à M. Guillaume Poitral en 2013.

L'attribution des Actions de Performance aux membres du Directoire est présentée en détail dans les tableaux n° 6 et 7 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

Détails des Actions de Performance attribuées à chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2013

(Art. L.225-197-4 du Code de commerce)

(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 ⁽¹⁾	Date d'acquisition ⁽²⁾	Date de disponibilité (à la clôture de bourse) ^{(2) (3)}	Critère de performance
M. C. Cuvillier ⁽⁴⁾	Plan n° 1 Performance - 04/03/2013	2 500	155 140 €	04/03/2016	04/03/2018	oui
M. O. Bossard ^{(5) *}	Plan n° 1 Performance - 04/03/2013	1 200	74 467 €	04/03/2016	04/03/2018	oui
Mme A. Carminati-Rabasse ⁽⁶⁾	Plan n° 1 Performance - 04/03/2013	n/a	n/a	-	-	-
M. F. Mouchel ^{(7) *}	Plan n° 1 Performance - 04/03/2013	900	55 850 €	04/03/2016	04/03/2018	oui
M. J. Tonckens	Plan n° 1 Performance - 04/03/2013	1 500	93 084 €	04/03/2016	04/03/2018	oui
M. J.-M. Tritant ^{(8) *}	Plan n° 1 Performance - 04/03/2013	1 200	74 467 €	04/03/2016	04/03/2018	oui
M. G. Poitral ⁽⁹⁾	Plan n° 1 Performance - 04/03/2013	0	0 €	-	-	-
Mme. C. Pourre ^{(10) (11)}	Plan n° 1 Performance - 04/03/2013	1 200	74 467 €	04/03/2016	04/03/2018	oui

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni mandataire social, ni salariée de la Société.

* Ces bénéficiaires étaient salariés au moment de l'attribution.

(1) La valeur correspond à la valeur des Actions de Performance 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.

(2) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, à 4 reprises à date fixe (« restrictive tests »). Si la condition de performance n'est pas réalisée à l'une de ces dates, les droits seront définitivement perdus au 4 mars 2018.

(3) La période de conservation de deux ans commence à courir à compter de la date d'acquisition effective et expire au plus tard le 4 mars 2020.

(4) M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, en tant que Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

(5) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(6) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2013.

(7) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finances à compter du 25 avril 2013.

(8) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

(9) Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral a pris fin le 25 avril 2013.

(10) Le Mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Catherine Pourre a pris fin le 1^{er} septembre 2013.

(11) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à Mme Catherine Pourre qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence.

Actions de Performance devenues disponibles pour chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2013
(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. C. Cuvillier ⁽¹⁾	Plan n° 1 Performance- 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan n° 1 Performance- 04/03/2013	n/a	Oui
M. O. Bossard ⁽²⁾	Plan n° 1 Performance- 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan n° 1 Performance- 04/03/2013	n/a	Oui
Mme A. Carminati-Rabasse ⁽³⁾	n/a	n/a	n/a
M. F. Mouchel ⁽⁴⁾	Plan n° 1 Performance- 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan n° 1 Performance- 04/03/2013	n/a	Oui
M. J. Tonckens	Plan n° 1 Performance- 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan n° 1 Performance- 04/03/2013	n/a	Oui
M. J.-M. Tritant ⁽⁵⁾	Plan n° 1 Performance- 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan n° 1 Performance- 04/03/2013	n/a	Oui
M. G. Poitral ⁽⁶⁾⁽⁷⁾	Plan n° 1 Performance- 26/04/2012	n/a	Oui
Mme. C. Pourre ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	Plan n° 1 Performance- 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan n° 1 Performance- 04/03/2013	n/a	Oui

n/a : Les Actions de Performance attribuées au titre de ce plan ne sont pas encore disponibles.

- (1) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, en tant que Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.
- (2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.
- (3) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1er septembre 2013 (soit après la date d'attribution des Actions de Performance pour 2013).
- (4) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.
- (5) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.
- (6) Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral a pris fin le 25 avril 2013.
- (7) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à M. Guillaume Poitral qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence.
- (8) Le Mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Catherine Pourre a pris fin le 1^{er} septembre 2013.
- (9) Conformément à la politique arrêtant les conditions restrictives de maintien des Options et Actions de Performance en cas de départ arrêtée par le Conseil de Surveillance le 3 décembre 2010, le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, a décidé le maintien des Options et les Actions de Performance allouées à Mme Catherine Pourre qui remplissait toutes les conditions pour bénéficier de ce maintien. L'ensemble des conditions des plans demeurent applicables (en ce compris la condition de performance) à l'exception de la condition de présence.

Actions de Performance attribuées pour chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2014

Le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014, sur recommandation du CGNR, a décidé, d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux du Groupe un nombre maximum de 36 517 Actions de Performance, représentant globalement 0,04 % du capital social sur une base totalement diluée.

Toutes les Actions de Performance attribuées en 2014 (Plan n° 1 Performance – Tranche 2014 voir détails page 233 et 234/264)

ont les mêmes caractéristiques que celles attribuées en 2013 et en 2012, et sont soumises strictement aux mêmes conditions de performance et de présence.

M. Christophe Cuvillier s'est vu attribuer 2 561 Actions de Performance en tant que Président du Directoire (+2,44 % par rapport à 2013). Ce montant représente 7,01 % de l'attribution totale d'Actions de Performance au sein du Groupe en 2014 (contre 6,93 % en 2013).

En 2014, les Actions de Performance attribuées globalement aux membres du Directoire représentent 24,12 % de l'attribution totale d'Actions de Performance au sein du Groupe, et sont indiquées dans le tableau suivant :

Actions de Performance attribuées aux membres du Directoire au titre de l'exercice fiscal 2014
(Tableau n° 6 bis – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Noms des membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'Actions de Performance attribuées au titre de l'exercice fiscal 2014	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de disponibilité (à la clôture de bourse) ⁽²⁾	Critère de performance
M. C. Cuvillier ⁽⁴⁾	Plan n° 1 Performance - Tranche 2014 03/03/2014	2 561	184 652 €	03/03/2017	03/03/2019	oui
M. O. Bossard ⁽⁵⁾	Plan n° 1 Performance - Tranche 2014 03/03/2014	1 229	88 613 €	03/03/2017	03/03/2019	oui
Mme A. Carminati-Rabasse ⁽⁶⁾	Plan n° 1 Performance - Tranche 2014 03/03/2014	1 229	88 613 €	03/03/2017	03/03/2019	oui
M. F. Mouchel ⁽⁷⁾	Plan n° 1 Performance - Tranche 2014 03/03/2014	1 024	73 832 €	03/03/2017	03/03/2019	oui
M. J. Tonckens ⁽⁸⁾	Plan n° 1 Performance - Tranche 2014 03/03/2014	1 536	108 177 €	03/03/2018	03/03/2018	oui
M. J.-M. Tritant ⁽⁸⁾	Plan n° 1 Performance - Tranche 2014 03/03/2014	1 229	88 613 €	03/03/2017	03/03/2019	oui

(1) La valeur correspond à la valeur des Actions de Performance 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 les non-résidents fiscaux français, cette valeur tient compte de la durée spécifique de la période d'acquisition (4 ans) et de l'absence de période de conservation.

(2) Première date de disponibilité potentielle, sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, à 4 reprises à date fixe (« restrictive tests ») à compter du 3 mars 2017. Si la condition de performance n'est pas réalisée à l'une de ces dates, les droits seront définitivement perdus au 3 mars 2019.

(3) Pour les non-résidents fiscaux français, la date d'acquisition est au 3 mars 2018, tenant compte de la période d'acquisition de 4 ans et de l'absence de période de conservation.

(4) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, en tant que Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

(5) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(6) Mme A. Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2013.

(7) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(8) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

d) Nombre d'actions/Options de Performance/Actions de Performance détenues par les membres du Directoire au 3 mars 2014 (Article 17 de l'Annexe 1 du Règlement CE 809/2004) (y compris les Options de Performance et les Actions de Performance allouées le 3 mars 2014)

Noms des membres du Directoire	Actions Unibail-Rodamco SE détenues	Options de Performance non exercées	Actions de Performance en période d'acquisition
M. C. Cuvillier ⁽¹⁾	0	140 750	7 053
M. O. Bossard ⁽²⁾	61 776	120 842	3 453
Mme A. Carminati-Rabasse ⁽³⁾	0	20 400	1 229
M. F. Mouchel ⁽⁴⁾	44 497	72 252	2 721
M. J. Tonckens ⁽⁵⁾	450	152 323	4 743
M. J.-M. Tritant ⁽⁶⁾	72 267	132 555	3 453

(1) 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.

(2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(3) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2013.

(4) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(5) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis septembre 2009.

(6) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

e) Information requise par l'AMF sur la situation des membres du Directoire au 31 décembre 2013 (Tableau n° 10 – Recommandations Afep-Medef / Tableau n° 11 – Recommandations AMF)

Depuis son entrée dans le Groupe en qualité de Membre du Directoire, M. Christophe Cuvillier n'a jamais bénéficié d'un quelconque contrat de travail. M. Jaap Tonckens a renoncé

à son contrat de travail en 2009. Ce dispositif qui va au-delà des recommandations Afep-Medef a également été appliqué aux nouveaux membres du Directoire qui ont immédiatement renoncé à leur contrat de travail à compter de leur nomination le 25 avril 2013. Mme Armelle Carminati-Rabasse est entrée dans le Groupe le 1^{er} septembre 2013 en tant que membre du Directoire et ne bénéficie d'aucun contrat de travail.

	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
M. C. Cuvillier⁽¹⁾ – Président du Directoire Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		x	x			x		x		x
M. O. Bossard⁽²⁾ – Directeur Général Développement Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		x		x		x		x		x
Mme A. Carminati-Rabasse⁽³⁾ – Directrice Générale Fonctions Centrales Nomination : 01/09/2013 Fin de mandat : AG 2017		x		x		x		x		x
M. F. Mouchel⁽⁴⁾ – Directeur Général Adjoint Finance Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		x		x		x		x		x
M. J. Tonckens⁽⁵⁾ – Directeur Général Finance Renouvellement du mandat : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		x	x			x		x		x
M. J.-M. Tritant⁽⁶⁾ – Directeur Général Opérations Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		x		x		x		x		x

* Veuillez noter qu'une analyse menée par le CGNR et le Conseil de Surveillance est en cours sur le sujet (voir pages 252 et 254).

(1) 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.

(2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(3) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2013.

(4) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(5) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis septembre 2009.

(6) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

Régime de retraite

L'ensemble des cotisations pour 2013 figure dans les tableaux 1 et 2, ligne « Cotisation de retraite ». La charge pour la Société est indiquée en page 191 du présent Document de Référence.

Christophe Cuvillier et Jaap Tonckens bénéficient du régime de retraite supplémentaire de la Société (exclusivement

à cotisations définies). Les membres nommés en 2013 bénéficieront du régime de retraite supplémentaire en 2014, étant rappelé qu'une étude portant sur la structure de la retraite additionnelle est en cours pour l'ensemble des membres. Ils ne bénéficient d'aucune retraite à prestations définies (« retraite chapeau » – Article 39). Pour plus de détails se reporter page 252. Le niveau des cotisations pour 2013 figure dans les tableaux 1 et 2, lignes « Cotisation de retraite » (pages 249 à 251 et pages 255 à 257).

4.4.2. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 SOU MIS À L'AVIS CONSULTATIF DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DU 23 AVRIL 2014

a) Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au Président du Directoire soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Christophe CUVILLIER, Président du Directoire		
Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du rapport annuel</i>	756 364 €	<p>Le montant de 756 364 € correspond au montant total versé à C. Cuvillier en 2013 pour la période où il exerçait ses fonctions de Directeur Général Opérations, membre du Directoire (entre le 1^{er} janvier et le 24 avril 2013) et pour la période où il exerçait ses nouvelles fonctions de Président du Directoire (du 25 avril au 31 décembre 2013).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour la période du 1^{er} janvier au 24 avril 2013 : C. Cuvillier a perçu la somme totale de 197 273 € (avant impôts et charges) correspondant à l'application <i>pro rata temporis</i> de sa rémunération fixe annuelle brute (base 620 000 €) au titre de ses fonctions de Directeur Général Opérations, membre du Directoire. • Pour la période du 25 avril au 31 décembre 2013 : C. Cuvillier a perçu la somme totale de 559 091 € (avant impôts et charges) correspondant à l'application <i>pro rata temporis</i> de sa rémunération fixe annuelle brute du 4 mars 2013 à 820 000 €, au titre de ses nouvelles fonctions de Président du Directoire. Ce montant se situe significativement en dessous de la moyenne et classé sous le quantile le plus faible comparativement aux panels « sociétés du CAC 40 » et « sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable ».
Rémunération variable annuelle - STI (due au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du rapport annuel</i>	867 441 €	<p>La rémunération variable annuelle (incentive court terme - STI) de C. Cuvillier dû au titre de l'année 2013 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014 sur recommandation du CGNR en prenant en compte le changement de fonctions de C. Cuvillier à compter du 25 avril 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour la période du 1^{er} janvier au 24 avril 2013, le STI de C. Cuvillier en tant que Directeur Général Opérations, membre du Directoire, a été déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs : <ul style="list-style-type: none"> (i) Objectifs quantitatifs plafonnés à 60 % de la rémunération annuelle fixe brute, et calculés selon une formule qui prend en considération deux principaux indicateurs de performance : <ul style="list-style-type: none"> - 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 60 % de la rémunération annuelle fixe brute, qui sont définis par le Président du Directoire, approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance, et acceptés par le membre du Directoire au début de chaque année civile. <p>Pour l'appréciation de la part qualitative, le Conseil de Surveillance a unanimement apprécié la qualité de la gestion du Groupe notamment pendant la période de transition liée au changement de Présidence et reconnu le succès de la nouvelle organisation du Directoire.</p> <p>Au titre de la période du 1^{er} janvier au 24 avril 2013, le STI attribué <i>pro rata temporis</i> à C. Cuvillier s'élève à 222 036 €, soit 112 % de la rémunération fixe perçue au titre de cette période.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour la période du 25 avril au 31 décembre 2013, le STI de C. Cuvillier en tant que Président du Directoire a été déterminé en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs au cours cette période et plafonné à 150 % de sa rémunération fixe annuelle. Il a été 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 : <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Au titre de la période du 25 avril au 31 décembre 2013, par application de cette formule (<i>pro rata temporis</i>) le STI ressort à 645 405 €, soit 115 % de la rémunération fixe perçue au titre de cette période.</p> <p>Au total, pour l'ensemble de l'exercice 2013, C. Cuvillier a perçu un STI total de 867 441 € (avant impôts et charges).</p>
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Directoire ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Directoire ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	C. Cuvillier n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Christophe CUVILLIER, Président du Directoire

2 / 2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Incentive long terme – LTI : Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)	337 875 €	<p>C. Cuvillier s'est vu attribuer 42 500 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 dans le respect de la 22^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Cette attribution tient compte de sa nomination aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013. Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <p>(i) d'une condition de présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice et, (ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'UR-SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>L'allocation au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'allocation globale pour un même exercice.</p> <p>La valeur économique des Options attribuées en 2013 s'élève à 337 875 €. Cette allocation représente 6,89 % de l'attribution totale intervenue en 2013.</p>
(valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson) <i>Se reporter aux pages 258 à 264 du rapport annuel</i>	155 140 €	<p>C. Cuvillier s'est vu attribuer 2 500 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 dans le respect de la 16^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012. Cette attribution tient compte de sa nomination aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013. Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 3 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition et, (ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'UR-SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>L'acquisition définitive est assortie d'une période de conservation est de 2 ans. 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 brute au cours d'une année donnée.</p> <p>L'allocation au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'allocation globale pour un même exercice.</p> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2013 s'élève à 155 140 €. Cette allocation représente 6,93 % de l'attribution totale intervenue en 2013.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute. En 2013, cette valeur économique s'élève à un total de 493 015 € soit 65,2 % de la rémunération annuelle fixe brute.</p> <p>Obligation de conservation de titres : le Conseil de Surveillance a également décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à leur départ de la Société et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur fonction dans la Société. Cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco de trois ans de rémunération annuelle fixe brute pour le Président du Directoire jusqu'à la fin de ses fonctions dans la Société.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	<p>La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, C. Cuvillier ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.</p>
Régime de retraite supplémentaire	200 000 €	<p>C. Cuvillier ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39).</p> <p>C. Cuvillier bénéficie d'une retraite complémentaire pour un montant total de 200 000 € en 2013 réparti entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société exclusivement à cotisations définies payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) la contribution additionnelle annuelle qui doit être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer sa retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français) pendant la durée de son mandat.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	<p>C. Cuvillier bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</p>
Avantages de toute nature	20 470 €	<p>C. Cuvillier bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).</p>
Indemnité de non-concurrence	n/a	<p>C. Cuvillier ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.</p>

n/a signifie « non applicable »
 n/s signifie « non significatif »

b) Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux autres membres du Directoire soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Olivier BOSSARD, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée à partir du 25 avril 2013, date de nomination – avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du rapport annuel</i>	272 727 €	Le montant de 272 727 € correspond à l'application <i>pro rata temporis</i> en 2013 de la rémunération fixe annuelle brute de O. Bossard pour la période où il a exercé ses nouvelles fonctions de membre du Directoire (du 25 avril au 31 décembre 2013), fixée à un montant annuel de 400 000 € par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du rapport annuel</i>	204 545 €	<p>La rémunération variable annuelle (incentive court terme - STI) de O. Bossard au titre de la période où il a exercé ses nouvelles fonctions de membre du Directoire (du 25 avril au 31 décembre 2013) a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014 à 204 545 € étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute <i>pro rata temporis</i>.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire est déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs :</p> <p>(i) Objectifs quantitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, et calculés selon une formule qui prend en considération deux principaux indicateurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. Ces objectifs ont pesé 41 % de la rémunération variable attribuée au titre de la période. <p>(ii) Objectifs qualitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, qui sont définis par le Directoire, approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance, et acceptés par chaque membre du Directoire au début de chaque année civile. Ces objectifs ont pesé 34 % du STI attribué au titre de la période. Pour l'appréciation de la part qualitative, le Conseil de Surveillance a unanimement apprécié la qualité de la gestion du Groupe notamment pendant la période de transition et reconnu la qualité du travail collectif du nouveau Directoire.</p> <p>Au titre de la période du 25 avril au 31 décembre 2013, le STI de O. Bossard a représenté 75 % de sa rémunération fixe annuelle <i>pro rata temporis</i>.</p>
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	O. Bossard n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.
Incentive long terme: Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance	n/a	En 2013, O. Bossard ne s'est vu attribuer aucune Option de Performance et ni aucune Action de performance au titre de ses fonctions de membre du Directoire. Par souci de transparence, il est précisé qu'au titre de ses fonctions salariées exercées antérieurement à son mandat, O. Bossard s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance et 1 200 Actions de Performance en 2013.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, O. Bossard n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction et ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	O. Bossard n'a bénéficié d'aucune contribution de retraite supplémentaire en 2013. Il n'a bénéficié d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39) ni de contribution additionnelle annuelle.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	O. Bossard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	8 528 €	O. Bossard bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	O. Bossard ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Fabrice MOUCHEL, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée à partir du 25 avril 2013, date de nomination-avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du rapport annuel</i>	218 182 €	Le montant de 218 182 € correspond à l'application <i>pro rata temporis</i> en 2013 de la rémunération fixe annuelle brute de F. Mouchel pour la période où il a exercé ses nouvelles fonctions de membre du Directoire (du 25 avril au 31 décembre 2013), fixée à un montant annuel de 320 000 € par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle - STI (due au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du rapport annuel</i>	163 636 €	La rémunération variable annuelle (incentive court terme - STI) de F. Mouchel au titre de la période où il a exercé ses nouvelles fonctions de membre du Directoire (du 25 avril au 31 décembre 2013) a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014 à 163 636 € étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute <i>pro rata temporis</i> . Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire dû au titre de la période du 25 avril au 31 décembre 2013 est déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs : (i) Objectifs quantitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, 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. Ces objectifs ont pesé 43 % de la rémunération variable attribuée au titre de la période. (ii) Objectifs qualitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, qui sont définis par le Président du Directoire, approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance, et acceptés par chaque membre du Directoire au début de chaque année civile. Ces objectifs ont pesé 32 % du STI attribué au titre de la période. Pour l'appréciation de la part qualitative, le Conseil de Surveillance a unanimement apprécié la qualité de la gestion du Groupe notamment pendant la période de transition et reconnu la qualité du travail collectif du nouveau Directoire. Au titre de la période du 25 avril au 31 décembre 2013, le STI de F. Mouchel a représenté 75% de sa rémunération fixe annuelle <i>pro rata temporis</i> .
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	F. Mouchel n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.
Incentive long terme: Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance	n/a	En 2013, F. Mouchel ne s'est vu attribuer aucune Option de Performance et ni aucune Actions de Performance au titre de ses fonctions de membre du Directoire. Par souci de transparence, il est précisé qu'au titre de ses fonctions salariées exercées antérieurement à son mandat, F. Mouchel s'est vu attribuer 15 300 Options de Performance et 900 Actions de Performance en 2013.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, F. Mouchel n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction et ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	F. Mouchel n'a bénéficié d'aucune contribution de retraite supplémentaire en 2013. Il n'a bénéficié d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39) ni de contribution additionnelle annuelle.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	F. Mouchel bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	7 666 €	F. Mouchel bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	F. Mouchel ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable »
 n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Jaap TONCKENS, membre du Directoire

1/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumises au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	550 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de J. Tonckens au titre de l'exercice 2013 telle que déterminée par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 en considération de l'accroissement de son périmètre de responsabilités comprenant désormais à la fois les fonctions Finance et Investissement s'élève à 550 000 €, soit une évolution de 25 % par rapport à l'exercice 2012. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	412 500 €	La rémunération variable annuelle (incentive court terme - STI) de J. Tonckens due au titre de l'exercice 2013 (approbation du Conseil de Surveillance du 3 mars 2014) s'élève à 412 500 € (avant impôts et charges) en augmentation de 8 %. Le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de sa rémunération fixe annuelle brute. 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 membres du Directoire du au titre de l'exercice 2013 est déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs : (i) Objectifs quantitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, 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. Ces objectifs ont pesé 39 % de la rémunération variable attribuée au titre de 2013. (ii) Objectifs qualitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, qui sont définis par le Président du Directoire, approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance, et acceptés par chaque membre du Directoire au début de chaque année civile. Ces objectifs ont pesé 36% du STI attribué au titre de la période. Pour l'appréciation de la part qualitative, le Conseil de Surveillance a unanimement apprécié la qualité de la gestion du Groupe notamment pendant la période de transition et reconnu la qualité du travail collectif du nouveau Directoire. Au titre de 2013, le STI de Jaap Tonckens a représenté 75 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	J. Tonckens n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.
Incentive long terme – LTI : Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)	202 725 €	J. Tonckens s'est vu attribuer 25 500 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 dans le respect de la 22 ^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation : (i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice et, (ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'UR-SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence. La valeur économique des Options attribuées en 2013 s'élève à 202 725 €.
<i>Se reporter aux pages 258 à 264 du Rapport annuel</i>	93 084 €	J. Tonckens s'est vu attribuer 1 500 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 dans le respect de la 16 ^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012. Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 3 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe : (i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition et, (ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'UR-SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence. La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2013 s'élève à 93 084 €.
<i>Se reporter aux pages 258 à 264 du Rapport annuel</i>		Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute. En 2013, cette valeur économique s'élève à un total de 295 809 € soit 53,7 % de la rémunération annuelle fixe brute. Obligation de conservation de titres : le Conseil de Surveillance a décidé que : <ul style="list-style-type: none"> • tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à leur départ de la Société et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur fonction dans la Société. • Cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco de deux ans de rémunération annuelle fixe brute pour les Membres du Directoire (hors Président) jusqu'à la fin de leur fonction respective dans la Société.

n/a signifie « non applicable »
 n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Jaap TONCKENS, membre du Directoire

2/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumises au vote des actionnaires	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, J. Tonckens ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.
Régime de retraite supplémentaire	113 603 €	J. Tonckens ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39). J. Tonckens bénéficie d'une retraite complémentaire pour un montant total de 113 603 € en 2013 réparti entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société exclusivement à cotisations définies payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) la contribution additionnelle annuelle qui doit être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer sa retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français) pendant la durée de son mandat.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	J. Tonckens bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	21 915 €	J. Tonckens bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	J. Tonckens ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Jean-Marie TRITANT, membre du Directoire

1/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée à partir du 25 avril 2013, date de nomination - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	306 818 €	Le montant de 306 818 € correspond à l'application <i>pro rata temporis</i> en 2013 de la rémunération fixe annuelle brute de JM. Tritant pour la période où il a exercé ses nouvelles fonctions de membre du Directoire (du 25 avril au 31 décembre 2013), fixée à un montant annuel de 450 000 € par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	230 114 €	La rémunération variable annuelle (incentive court terme - STI) de JM. Tritant au titre de la période où il a exercé ses nouvelles fonctions de membre du Directoire (du 25 avril au 31 décembre 2013) a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014 à 230 114 € étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute <i>pro rata temporis</i> . Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire dû au titre de la période du 25 avril au 31 décembre 2013 est déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs : (i) Objectifs quantitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, 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. Ces objectifs ont pesé 40 % de la rémunération variable attribuée au titre de la période. (ii) Objectifs qualitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, qui sont définis, sur propositions du Président du Directoire, approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance, et acceptés par chaque membre du Directoire au début de chaque année civile. Ces objectifs ont pesé 35 % du STI attribué au titre de la période. Pour l'appréciation de la part qualitative, le Conseil de Surveillance a unanimement apprécié la qualité de la gestion du Groupe notamment pendant la période de transition et reconnu la qualité du travail collectif du nouveau Directoire. Au titre de la période du 25 avril au 31 décembre 2013, le STI de JM. Tritant a représenté 75 % de sa rémunération fixe annuelle <i>pro rata temporis</i> .
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	JM. Tritant n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Jean-Marie TRITANT, membre du Directoire

2/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Incentive long terme: Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance	n/a	En 2013, JM. Tritant ne s'est vu attribuer aucune Option de Performance et aucune Action de Performance au titre de ses fonctions de membre du Directoire. Par souci de transparence, il est précisé qu'au titre de ses fonctions salariées exercées antérieurement à son mandat, J-M. Tritant s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance et 1 200 Actions de Performance en 2013.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, J-M Tritant n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction et ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	JM. Tritant n'a bénéficié d'aucune contribution de retraite supplémentaire en 2013. Il n'a bénéficié d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39) ni de contribution additionnelle annuelle.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	JM. Tritant bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	11 587 €	JM. Tritant bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	JM. Tritant ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Madame Armelle CARMINATI-RABASSE, membre du Directoire

1/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée à partir du 1er septembre 2013, date de nomination - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 248 à 257 du Rapport annuel</i>	146 667 €	Le montant de 146 667 € correspond à l'application <i>pro rata temporis</i> en 2013 de la rémunération fixe annuelle brute de A. Carminati-Rabasse au titre de ses nouvelles fonctions, fixée à un montant annuel de 440 000 € par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	110 000 €	La rémunération variable annuelle (incentive court terme - STI) de A. Carminati-Rabasse au titre de la période où elle exerce ses fonctions de membre du Directoire (du 1er septembre au 31 décembre 2013) a été déterminée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014 à 110 000 € étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute <i>pro rata temporis</i> . Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire est déterminé en fonction de la réalisation de deux types d'objectifs : (i) Objectifs quantitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, 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. Ces objectifs ont pesé 40 % de la rémunération variable attribuée au titre de la période. (ii) Objectifs qualitatifs plafonnés à 50 % de la rémunération annuelle fixe, qui sont définis, sur propositions du Président du Directoire, approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance, et acceptés par chaque membre du Directoire au début de chaque année civile. Ces objectifs ont pesé 35 % du STI attribué au titre de la période. Pour l'appréciation de la part qualitative, le Conseil de Surveillance a unanimement apprécié la qualité de la gestion du Groupe notamment pendant la période de transition et reconnu la qualité du travail collectif du nouveau Directoire. Au titre de la période du 1 ^{er} septembre au 31 décembre 2013, le STI de A. Carminati-Rabasse a représenté 75% de sa rémunération fixe annuelle <i>pro rata temporis</i> .
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	A. Carminati-Rabasse n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Madame Armelle CARMINATI-RABASSE, membre du Directoire

2/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.
Incentive long terme: Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance	n/a	A. Carminati-Rabasse ne s'est vue attribuer aucune Option de Performance ni aucune Action de performance en 2013.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, A. Carminati-Rabasse n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction et ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	A. Carminati-Rabasse n'a bénéficié d'aucune contribution de retraite supplémentaire en 2013. Elle n'a bénéficié d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39) ni de contribution additionnelle annuelle.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	A. Carminati-Rabasse bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	2 907 €	A. Carminati-Rabasse bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	A. Carminati-Rabasse ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

c) Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Guillaume Poitrial, Président du Directoire jusqu'au 25 avril 2013, soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014
Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Guillaume POITRIAL, anciennement Président du Directoire du 1^{er} janvier 2013 au 25 avril 2013

1/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée jusqu'au 25 avril 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	273 815 €	Le montant de 273 815 € correspond à l'application <i>pro rata temporis</i> en 2013 (du 1 ^{er} janvier au 25 avril 2013) de la rémunération fixe annuelle brute de G. Poitrial de 850 438 € fixée par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant qui s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale se situe significativement en dessous du quantile le plus faible comparativement aux panels « sociétés du CAC 40 » et « sociétés du CAC 40 » à capitalisation boursière semblable ».
Rémunération variable annuelle - STI (due au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	300 000 €	Le mandat de G. Poitrial ayant pris fin au 25 avril 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a maintenu pour l'exercice 2013 la même rémunération variable (incentive court terme - STI) qu'en 2012, soit 893 980 €, appliquée <i>pro rata temporis</i> et arrondie à 300 000 €. Au titre de 2013, le STI de G. Poitrial a représenté 109,6 % de sa rémunération fixe annuelle <i>pro rata temporis</i> , étant précisé que conformément à la politique de rémunération adoptée en 2007, le montant de la rémunération variable du Président du Directoire ne peut excéder 150 % de sa rémunération fixe annuelle brute.
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	G. Poitrial n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.
Incentive long terme: Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance		G. Poitrial ne s'est vu attribuer aucune Option de Performance ni aucune Action de Performance en 2013.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, à l'occasion de son départ, G. Poitrial n'a bénéficié d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation au titre de la cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Guillaume POITRINAL, anciennement Président du Directoire du 1^{er} janvier 2013 au 25 avril 2013

2/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	213 574 €	G. Poitrinal n'a bénéficié d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39). G. Poitrinal a bénéficié pour un montant total de 213 574 € en 2013 réparti entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société exclusivement à cotisations définies payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) la contribution additionnelle annuelle qui doit être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer sa retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français) pendant la durée de son mandat.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	G. Poitrinal a bénéficié des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	21 440 €	G. Poitrinal a bénéficié d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC). Conformément à la politique de rémunération du Groupe, aucun de ces avantages n'a été maintenu à son départ.
Indemnité de non-concurrence	n/a	G. Poitrinal n'a bénéficié d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

d) Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Mme Catherine Pourre, membre du Directoire jusqu'au 1^{er} septembre 2013, soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014
Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Madame Catherine POURRE, anciennement membre du Directoire du 1^{er} janvier au 1^{er} septembre 2013

1/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée jusqu'au 1 ^{er} septembre 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	310 000 €	Le montant de 310 000 € correspond à l'application <i>pro rata temporis</i> en 2013 de la rémunération fixe annuelle brute de C. Pourre de 465 000 € fixée par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2013 - avant impôts et charges) <i>Se reporter aux pages 249 à 257 du Rapport annuel</i>	194 550 €	Le mandat de Catherine Pourre ayant pris fin au 1 ^{er} septembre 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a maintenu pour l'exercice 2013 la même rémunération variable (Incentive court terme - STI) qu'en 2012, soit 291 820 €, appliquée <i>pro rata temporis</i> soit 194 550 €. Au titre de 2013, le STI de C. Pourre a représenté 62,7 % de sa rémunération fixe annuelle <i>pro rata temporis</i> , étant précisé que conformément à la politique de rémunération adoptée en 2007, le montant de la rémunération variable d'un membre du Directoire ne peut excéder 100 % de sa rémunération fixe annuelle brute.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	C. Pourre n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Madame Catherine POURRE, anciennement membre du Directoire du 1^{er} janvier au 1^{er} septembre 2013

2/2

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Incentive long terme – LTI : Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance	162 180 €	<p>C. Pourre s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 dans le respect de la 22ème résolution de l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice et,</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'UR-SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>La valeur économique des Options attribuées en 2013 s'élève à 162 180 €.</p>
(valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)	74 467 €	<p>C. Pourre s'est vu attribuer 1 200 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013 dans le respect de la 16ème résolution de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012. Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 3 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition et,</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'UR-SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>L'acquisition définitive est assortie d'une période de conservation est de 2 ans. 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 brute au cours d'une année donnée.</p> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2013 s'élève à 74 467 €.</p>
<i>Se reporter aux pages 258 à 264 du Rapport annuel</i>		<p>Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute. En 2013, cette valeur économique s'élève à un total de 236 647 € soit 76,30 % de la rémunération annuelle fixe brute <i>prorata temporis</i>.</p> <p>Obligation de conservation de titres : le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à leur départ de la Société et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur fonction dans la Société. - Cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco de deux ans de rémunération annuelle fixe brute pour les Membres du Directoire (hors Président) jusqu'à la fin de leur fonction respective dans la Société.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	<p>La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, à l'occasion de son départ, C. Pourre n'a bénéficié d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation au titre de la cessation de ses fonctions.</p>
Régime de retraite supplémentaire	118 958 €	<p>C. Pourre n'a bénéficié d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39).</p> <p>C. Pourre a bénéficié d'une retraite complémentaire pour un montant total de 118 958 € en 2013 réparti entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société exclusivement à cotisations définies payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) la contribution additionnelle annuelle qui doit être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer sa retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français) pendant la durée de son mandat.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	<p>C. Pourre a bénéficié des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</p>
Avantages de toute nature	21 439 €	<p>C. Pourre a bénéficié d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC). Conformément à la politique de rémunération du Groupe, aucun de ces avantages n'a été maintenu à son départ.</p>
Indemnité de non-concurrence	n/a	<p>C. Pourre n'a bénéficié d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.</p>

n/a signifie « non applicable »
n/s signifie « non significatif »

4.4.3. 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 CGNR, a fixé le montant brut total de sa rémunération à 130 000 euros sur une base annuelle à effet du 1^{er} 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 pour les autres membres du Conseil de Surveillance.

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.

Jetons de présence du Conseil de Surveillance pour 2013

Depuis 2007, les jetons de présence annuels du Conseil de Surveillance sont 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 2013

En 2013, 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^{er} 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 2012 et 2013 ⁽¹⁾

Membres du Conseil de Surveillance	Jetons année 2012	Jetons année 2013
M. Rob ter Haar (jusqu'au 26/04/2012 ⁽²⁾)	24 514,28 €	0 €
M. Frans Cremers	70 100,00 €	66 267,86 €
M. José Luis Duran	63 350,00 €	62 842,86 €
M. François Jaclot	96 450,00 €	96 450,00 €
Mme Mary Harris	71 450,00 €	68 750,00 €
M. Jean-Louis Laurens	63 350,00 €	62 217,86 €
M. Yves Lyon-Caen	63 350,00 €	62 842,86 €
Mme Marella Moretti	63 350,00 €	64 700,00 €
M. Alec Pelmore	71 450,00 €	69 592,86 €
Mme Rachel Picard ⁽³⁾	13 464,28 €	0,00 €
M. Herbert Schimetschek	71 450,00 €	69 592,86 €
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (À L'EXCLUSION DU PRÉSIDENT)	672 278,56 €	623 257,16 €

(1) 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 % pour ceux qui résident hors de la France, et de 36,5 % pour ceux qui résident en France.

(2) Date de sa prise de fonctions en qualité de Président du Conseil de Surveillance au 26 avril 2012.

(3) Mandat du 26 avril 2012 au 23 juillet 2012.

Rémunération annuelle du Président du Conseil de Surveillance pour les années fiscales 2012 et 2013

Président du Conseil de Surveillance	2012	2013
M. Rob ter Haar (depuis le 26/04/2012)	86 666,67 €	130 000 €
M. Robert van Oordt (jusqu'au 26/04/2012)	65 000 €	0 €

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 de 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 2013 (pour les salariés non mandataires sociaux) (Art. L. 225-184 du Code de Commerce) - Tableau 9 - Recommandations AMF

	10 plus importantes attributions d'Options de Performance au cours de l'exercice 2013, (soit au 4 mars 2013)	10 plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2013
Nombre d'Options de Performance attribuées ou d'Options de Performance exercées ⁽¹⁾	168 700	288 659
Prix moyen	173,16 €	108,16 €
Plan n° 4 Tranche 2006 ⁽²⁾	-	35 207
Plan n° 5 Tranche 2007 ⁽²⁾	-	70 953
Plan n° 5 Tranche 2008 ⁽²⁾	-	85 075
Plan n° 5 Tranche 2009 ⁽²⁾	-	97 424
Plan n° 7 Tranche 2013 ⁽²⁾	168 700	-

(1) Le nombre peut-être supérieur à 10 si 10 personnes ont le même nombre d'Options. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

(2) Pour plus de détails sur les différents plans, voir pages 230 à 232.

5.2. Dix plus importantes attributions d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2013 (pour les salariés non mandataires sociaux) (Art. L. 225-197-4 du Code de Commerce) Tableau 9 - Recommandations AMF

	10 plus importantes attributions d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2013 ⁽¹⁾	10 plus importantes acquisitions définitives d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2013 ⁽¹⁾
Nombre d'Actions de Performance attribuées ou devenues disponibles	10 500	0

(1) Le nombre peut-être supérieur à 10 si 10 personnes ont le même nombre d'Actions de Performance. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

5.3. Information sur les transactions sur titres et initiés permanents

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 la qualité d'initiés permanents ou ponctuels au sens de l'article 622-2 du Règlement général de l'AMF. Dans ce 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.

Conformément aux dispositions du Règlement général de l'AMF et du Compliance Book, les personnes concernées au sein de la Société (y compris les « personnes ayant des liens

personnels étroits avec ces dernières ») sont informées des règles de bonne conduite et des obligations déclaratives applicables aux opérations réalisées à titre personnel sur les titres de la Société, auprès de l'AMF et de la Société.

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 actions détenues par les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire doivent être inscrites au nominatif (L. 225-109 du Code de Commerce).

**TRANSACTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LE TITRE UNIBAIL-RODAMCO
(ÉTAT RÉCAPITULATIF – ARTICLE 223-26 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)**

Nom	Date	Nature de l'Opération	Quantité	Prix Unitaire
Membres du Directoire présents au 31/12/2013				
M. C. Cuvillier Président du Directoire	01/07/2013	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	158	157,81 €
	25/04/2013	Exercice d'Options de Performance	1 460	79,08 €
	26/04/2013	Exercice d'Options de Performance	7 073	128,46 €
	26/04/2013	Exercice d'Options de Performance	8 000	79,08 €
M. O. Bossard – Directeur Général Développement	02/05/2013	Exercice d'Options de Performance	8 000	143,46 €
	03/06/2013	Paiement du dividende en actions ⁽¹⁾	531	164,61 €
	01/07/2013	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	181	157,81 €
	29/04/2013	Exercice d'Options de Performance	8 802	128,46 €
M. F. Mouchel Directeur Général Adjoint Finance	29/04/2013	Exercice d'Options de Performance	17 603	103,62 €
	29/04/2013	Exercice d'Options de Performance	15 088	79,08 €
	30/04/2013	Exercice d'Options de Performance	12 573	143,46 €
	30/04/2013	Cession d'Actions	12 573	200,31 €
	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	828	164,61 €
	01/07/2013	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	181	157,81 €
	25/04/2013	Exercice d'Options de Performance	25 146	128,46 €
M. J.-M. Tritant Directeur Général Opérations	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	1 339	164,61 €
	01/07/2013	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	181	157,81 €
Membres du Directoire au cours de l'année 2013				
M. Guillaume Poitral ⁽²⁾ Président du Directoire	11/03/2013	Exercice d'Options de Performance	75 435	103,62 €
	11/03/2013	Cession d'Actions	75 435	183,04 €
	20/03/2013	Exercice d'Options de Performance	3 276	79,08 €
	03/06/2013	Paiement du dividende en actions ⁽³⁾	308	164,61 €
	19/03/2013	Exercice d'Options de Performance	7 976	103,62 €
	19/03/2013	Cession d'Actions	7 976	185,06 €
Mme Catherine Pourre ⁽⁴⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales	20/03/2013	Exercice d'Options de Performance	29 742	103,62 €
	20/03/2013	Cession d'Actions	29 742	185,18 €
	22/03/2013	Exercice d'Options de Performance	6 273	79,08 €
	03/04/2013	Exercice d'Options de Performance	25 159	79,08 €
	03/04/2013	Cession d'Actions	25 159	187,23 €
	03/06/2013	Paiement du dividende en actions ⁽⁵⁾	307	164,61 €
	09/07/2013	Cession d'Actions	17	185,00 €
Membres du Conseil de Surveillance				
M. Rob ter Haar Président du Conseil de Surveillance	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	4	164,61 €
M. Frans Cremers Membre du Conseil de Surveillance	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	4	164,61 €
M. François Jaclot Membre du Conseil de Surveillance	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	4	164,61 €
M. Jean-Louis Laurens Membre du Conseil de Surveillance	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	2	164,61 €
M. Yves Lyon Caen Membre du Conseil de Surveillance	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	4	164,61 €
	17/04/2013	Acquisition d'actions	140	187,30 €
	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	3	164,61 €
Mme Marella Moretti Membre du Conseil de Surveillance	23/12/2013	Acquisition d'actions	7	178,75 €
	23/12/2013	Acquisition d'actions	10	178,90 €
M. H. Schimetschek Membre du Conseil de Surveillance	03/06/2013	Paiement du dividende en actions	4	164,61 €

(1) Comprenant 70 actions issues du Plan d'Épargne Entreprise.

(2) Le mandat de Président du Directoire de M. Guillaume Poitral a pris fin le 25 avril 2013.

(3) L'intégralité des actions nouvelles a été livrée au FCPE du PEE.

(4) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Catherine Pourre a pris fin le 1^{er} septembre 2013.

(5) Comprenant 292 actions issues du Plan d'Épargne Entreprise.

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 indépendants : DTZ, Jones Lang LaSalle et PwC. Ces experts ont été nommés en 2010 conformément à la politique du Groupe de rotation des experts tous les cinq ans.

Les honoraires versés sont déterminés de façon forfaitaire et s'évaluent pour l'année 2013 à 1,1 million d'euros (contre 1,1 million d'euros pour 2012). Les honoraires sont en outre déterminés avant la campagne d'évaluation et ne sont pas proportionnels à la valeur des actifs évalués. Pour chaque cabinet d'expertise, les honoraires facturés représentent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires.

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 (hors patrimoine Mfi) 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 2013, hors primes d'assurance construction, s'est élevé à 7 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 2013.

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 2013 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							
	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013
Fournisseurs	180	241	0	0	0	0	770	3 296	0	0	950	3 537
Provisions pour factures non parvenues	-	-	-	-	-	-	-	-	36 610	30 774	36 610	30 774
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	1 561	1 604	1 561	1 604
France	180	241	0	0	0	0	770	3 296	38 171	32 378	39 121	35 915
Établissement Néerlandais (pour mémoire)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 079	10 915
TOTAL UNIBAIL-RODAMCO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42 200	46 830

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

	2009	2010	2011	2012	2013
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	456 323	458 730	459 034	474 460	486 343
Nombre d'actions émises	91 264 549	91 745 924	91 806 889	94 891 980	97 268 576
Nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	51 739	81 045	78 067	76 798	79 817
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	419 645	683 22	776 181	667 782	787 414
Impôt sur le bénéfice	0	0	146	(465)	3 304
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	(833 641)	1 336 079	1 067 499	1 469 245	774 210
Montant du bénéfice distribué	0	486 253	734 455	806 427	865 691 ⁽¹⁾
Montant de la distribution exceptionnelle	2 565 571	247 714	0	0	0
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Bénéfice social après impôt, mais avant amortissements et provisions	4,60	7,45	8,45	7,04	8,06
Bénéfice social après impôt, amortissements et provisions	(9,13)	14,56	11,63	15,48	7,96
Dividende versé à chaque action	0,00	5,30	8,00	8,40	8,90(1)
Distribution exceptionnelle	28,00	2,70	0	0	0
Personnel					
Effectif au 31 décembre	11	10	11	5	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	3 949	7 407	6 534	4 700	3 723
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en milliers d'euros)	2 063	2 658	2 506	2 560	2 713

(1) Soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2014 sur la base de 97 268 576 actions au 31 décembre 2013.

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 294 à 298).

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⁽¹⁾. 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 (page 297).

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 226).

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 contestée 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.

Le Groupe ne partage pas la position des autorités fiscales Néerlandaise. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2013 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. Le Groupe dispose d'importants déficits fiscaux aux Pays-Bas qui sont confortés par une analyse fiscale externe. Bien que faisant l'objet de discussions avec les autorités fiscales néerlandaises, la position prise par le Groupe ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière du Groupe.

Espagne

En Espagne, Unibail-Rodamco a pu d'opter en 2013 pour le régime fiscal SOCIMI (Sociedades Cotizadas de Inversion en el Mercado Inmobiliario) concernant la plupart de ses biens immobiliers espagnols. Si Unibail-Rodamco ne respectait pas les conditions exigées pour bénéficier de ce régime, 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.

Le Groupe pourrait être redevable d'un impôt de 19 % sur toute distribution effectuée sur le résultat exonéré soumis à

(1) Sociétés d'Investissements Immobiliers cotées.

obligation de distribution, en faveur d'un ou plusieurs actionnaire payant moins de 10 % d'impôt sur les dividendes versés par Unibail-Rodamco SE et détenant 5 % ou plus du capital social de la Société.

Évolutions futures

Dans tous les pays où le Groupe opère, il est exposé aux éventuelles modifications des règles fiscales.

6.2.3. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SANITAIRES

En sa qualité de propriétaire et de gestionnaire immobilier, le Groupe doit se conformer aux réglementations environnementales et sanitaires locales dans tous les pays où il opère. La non-conformité à ces réglementations environnementales et sanitaires locales, ou la nécessité de se conformer aux nouvelles réglementations qui pourraient être promulguées dans ces domaines, 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 engagements et les réalisations du Groupe en matière d'environnement. Un volet spécifique est consacré à la politique de maîtrise des risques sanitaires. Unibail-Rodamco SE figure dans le Dow Jones Sustainability World Index depuis 2008 et Europe Index 2010. 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 emprunts 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, lignes de crédit et billets de trésorerie) ou de capitaux propres, afin de pouvoir financer ses besoins généraux d'exploitation et ses investissements. Le Groupe pourrait – à un moment donné (par exemple en cas de perturbation des marchés d'actions ou d'obligations, de contraction des capacités de prêt des banques, d'évolutions affectant le marché de l'immobilier ou de désintérêt des investisseurs pour les entreprises immobilières, de baisse de la notation de crédit d'Unibail-Rodamco SE ou d'évolutions négatives dans les activités ou dans la situation financière 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 151 à 157). 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

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 2013 (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 4 février 2014, conformément à l'article L.225-68 du Code de Commerce.

1. Conseil de Surveillance	287
1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance	287
1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance	291
2. Rémunération des membres du Directoire⁽¹⁷⁾	294
3. Gouvernement d'entreprise	294
4. Dispositif de contrôle interne	294
4.1. Autorisation des investissements et des cessions	295
4.2. Risques liés à la gestion des projets de construction/rénovation des actifs	296
4.3. Les risques liés à la protection des actifs	296
4.4. Risques liés à la gestion locative des actifs et à la vente de prestations de services	296
4.5. Les risques financiers	297
4.6. Les risques juridiques	297
4.7. Les risques informatiques	297
4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables	298
5. Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'unibail-rodamco	300

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 surveillance 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⁽¹⁾. 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 règles 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'intérêts 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⁽²⁾ (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 immobiliers (y compris les cessions d'immeuble par nature ou de participation) d'un montant supérieur à 500 millions d'euros⁽³⁾ (chiffres consolidés);

(1) Consultables sur le site Internet de la Société et à son siège social.

(2) 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.

(3) Cf. 2.

(4) Consultable sur le site internet de la Société et à son siège social.

- l'endettement ou les garanties d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés), seuil porté à 1 milliard d'euros lorsque ces opérations concernent un emprunt de la Société destiné à refinancer une dette existante;
- le transfert à un tiers de tout ou partie des activités de la Société pour un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés);
- toute modification significative de la gouvernance et/ou de l'organisation du Groupe, de la répartition des responsabilités au sein du Directoire et de toute autre action affectant l'éligibilité de la Société au régime fiscal applicable aux Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (SIIC) ou à tout autre statut des sociétés foncières dans un pays étranger donnant droit à une exonération d'impôt;
- toute modification de la politique de distribution de dividendes de la Société et des propositions du Directoire en matière de distribution d'acomptes sur dividende ou du dividende annuel.

Conformément aux règles prévues par la charte du 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⁽⁴⁾.

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 sont échelonnées de manière à éviter, dans toute la mesure du possible, des nominations ou fin des mandats simultanés. L'âge limite pour les membres du 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 du profil des membres du Conseil de Surveillance lequel doit refléter la composition souhaitée et les objectifs à atteindre en vue de constituer et de conserver un Conseil indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de sexe, âge et nationalité, ainsi que par leur compétence, leur expertise et leur expérience. L'indépendance de chaque membre du Conseil de Surveillance fait également l'objet d'une revue annuelle par le Conseil de Surveillance et par le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

En cas de poste vacant au sein du Conseil de Surveillance, un profil individuel sera établi, sur la base du profil des membres du Conseil de Surveillance, par le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations en concertation avec le Directoire, et le cas échéant, avec l'assistance d'un cabinet de recrutement. Ledit profil devra tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du Conseil de Surveillance ainsi que de critères additionnels conformes à la stratégie du Groupe et ses principes de gouvernement d'entreprise. Chaque profil est soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance puis envoyé au cabinet de recrutement afin que celui-ci soit en mesure d'identifier les candidats correspondant à ce profil. Une liste restreinte des candidats est arrêtée par le Président du Conseil de Surveillance et le Directeur Général Fonctions Centrales; des entretiens sont alors menés par le Président du Conseil de Surveillance, au moins deux membres du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, le Président du Directoire et le Directeur Général Fonctions Centrales. Les candidats retenus sont présentés au Conseil de Surveillance pour approbation avant d'être présenté aux actionnaires pour nomination à l'Assemblée Générale.

En 2013, le Conseil de Surveillance était composé de dix membres⁽⁵⁾. Au 31 décembre 2013, tous répondaient aux critères d'indépendance définis par la charte du Conseil de Surveillance établie sur la base du Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise (version consolidée de décembre 2008 et révisée en juin 2013)⁽⁶⁾. Une analyse approfondie a été menée concernant l'indépendance de M. José Luis Duran (Directeur Général et/ou administrateur de plusieurs sociétés clientes du Groupe), Mme Mary Harris (membre du Conseil de Surveillance d'une société cliente potentielle du Groupe) et M. Jean-Louis Laurens

(associé et président du Conseil d'Administration dans une banque d'investissement), compte tenu des relations existantes avec le Groupe, indépendamment de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance. Concernant M. Duran et Mme Harris, il a été procédé au calcul du pourcentage que les magasins sous enseignes Aigle, Gant, Orange, Parashop, Lacoste et Scotch & Soda représentaient par rapport au nombre total des magasins du portefeuille consolidé des centres commerciaux et du pourcentage que ces magasins représentaient en termes de loyer et de surface pour le Groupe sur une base consolidée. Concernant M. Laurens, le nombre des mandats de banques investissements (le cas échéant) accordés à une entité du groupe Rothschild et le pourcentage de financement (les placements) fourni par une ou plusieurs entités du groupe Rothschild au Groupe pendant l'année ont été évalués. Pour ces trois cas, il ressort de ces analyses que les activités de M. Duran, de Mme Harris et de M. Laurens ne sont pas significatives pour la Société ou le Groupe et réciproquement, que la Société et le Groupe ne représentent pas une part significative de leurs activités. Ainsi, ces trois membres ont tous été considérés comme étant « indépendants » au regard de ce critère.

Au 31 décembre 2013, deux membres sur dix sont des femmes; la moyenne d'âge est de 58,9 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 244). En conclusion, la composition du Conseil de Surveillance répond aux critères mentionnés dans le profil des membres du Conseil de Surveillance.

(5) Lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, MM. François Jaclot et Frans Cremers ont été renouvelés, chacun pour une période de trois ans, en maintenant le nombre de membres du Conseil de Surveillance à 10.

(6) L'article 3.4 de la charte du Conseil de Surveillance, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.

Membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE au 31 décembre 2013⁽⁷⁾

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	63	Président des Conseils de Surveillance de Parcom Capital Management BV (NL), Mediq B.V. et VvAA Groep BV (NL) Membre du Conseil de Surveillance de Bergschenhoek Groep BV (NL)	2007	2014 ⁽¹⁾
<i>François Jaclot</i> Vice-Président Indépendant Nationalité française	64	Administrateur et Directeur Général de Addax & Oryx Group (MT) Dirigeant de FJ Consulting (BE)	2007	2016
<i>Frans J.G.M. Cremers</i> Indépendant Nationalité néerlandaise	61	Vice-Président du Conseil de Surveillance de Royal Imtech N.V. NS NV (NL) (Chemin de fer néerlandais) et de SBM Offshore NV (NL) Membre du Conseil de Surveillance de Parcom Capital Management BV (NL), Royal Vopak NV (NL) et Luchthaven Schiphol NV (NL). Membre du Capital Market Committee de l'AFM (Autorité des marchés financiers néerlandais)	2007	2016
<i>José Luis Duran</i> Indépendant Nationalité espagnole	49	Directeur Général de Devanlay SA (FR) Directeur Général et administrateur de Lacoste SA (FR) Président du Conseil d'Administration de Gant Holding AB (Suede) Administrateur de Aigle SA (FR), Parashop Diffusion (FR) et Orange SA (FR)	2011	2014 ⁽²⁾
<i>Mary Harris</i> Indépendant Nationalité anglaise	47	Membre du Conseil de Surveillance, du comité d'audit, et Présidente des comités des rémunérations et de stratégie de TNT Express 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) Membre du Conseil de Surveillance de Scotch & Soda N.V. (NL)	2008	2015
<i>Jean-Louis Laurens</i> Indépendant Nationalité française	59	Associé de Rothschild & Cie Gestion de Paris (FR) Président du Conseil d'Administration de Rothschild Asset Management Inc. New York (Etats-Unis)	2007	2015
<i>Yves Lyon-Caen</i> Indépendant Nationalité française	63	Président des Conseils de Surveillance de Bénéteau SA (FR) et de Sucres & Denrées (FR)	2007	2014 ⁽³⁾
<i>Marella Moretti</i> Indépendant Nationalité italienne	48	Directeur Général Finances de Fiat France et Services SA (FR) Président-Directeur Général et administrateur de CNH Industrial Finance France SA (FR) Directeur général et membre du comité interne de CNH Financial Services SAS (FR) Administrateur de Fiat Finance et Trade Ltd (LU)	2011	2014 ⁽⁴⁾
<i>Alec Pelmore</i> Indépendant Nationalité anglaise	60	Administrateur non-exécutif et membre du comité d'audit et membre du comité des nominations de LondonMetric Property Plc (UK)	2008	2015
<i>Herbert Schimetschek</i> Indépendant Nationalité autrichienne	75	Président-Directeur Général de Hans Dujsik Privatstiftung (AT) Membre du Conseil de Surveillance de YAM Invest N.V. (NL) Président du Conseil de Surveillance de Treuhand-und Kontroll-Aktiengesellschaft (AT) Vice-Président du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann AG (AT) et Donau-Chemie AG (AT)	2011	2014 ⁽⁵⁾

(1) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 (résolution n°9).

(2) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 (résolution n°10).

(3) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 (résolution n°11).

(4) Mme Marella Moretti, dont le mandat de membre du Conseil de Surveillance vient à l'expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2014, a exprimé le souhait de ne pas postuler au renouvellement de son mandat pour des raisons de convenances personnelles.

(5) Fin de mandat à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 conformément aux dispositions statutaires relatives à la limite d'âge.

(7) Le détail complet est présenté dans le chapitre « Renseignements juridiques ».

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 de Surveillance et du Directoire se réunissent afin d'analyser et de débattre en profondeur de questions stratégiques et de se tenir informés des évolutions du marché. En 2013, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont visité les opérations menées à Prague, en République tchèque et se sont intéressés plus particulièrement aux opérations, à l'évolution du marché, à l'état de la concurrence et à la stratégie locale des activités en République tchèque. De plus, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont tenu pendant ce séminaire une réunion distincte sur la stratégie du Groupe au cours de laquelle les objectifs et les opportunités stratégiques du Groupe. À cette occasion, les nouveaux outils de marketing utilisés dans ce secteur ont été présentés et discutés. Enfin, une journée de formation a été organisée en 2013 pour les membres du Conseil de Surveillance au cours de laquelle ils ont visité un nouveau centre commercial, un chantier de centre commercial et un chantier d'un tour de bureau. Ces visites qui ont eu lieu en France, leur ont permis de découvrir les actifs clés d'aujourd'hui et de demain en activité et en développement.

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 2013 (inclus le séminaire annuel du Conseil de Surveillance). Le taux d'assiduité globale des membres à ces réunions a été de 91%. Outre les points et décisions relevant de ses prérogatives légales, le Conseil de Surveillance a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2013, 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 :

- le budget 2013;
- les projets et opérations de croissance et de cessions excédant les seuils d'autorisation en vigueur en 2013;
- les conventions réglementées;
- la rémunération des membres du Directoire, y compris celles des membres du Directoire qui ont quitté la Société en 2013;
- le montant total des options de performance attribuées pour 2013, incluant l'attribution aux membres du Directoire;
- le montant total des actions de performance attribuées en 2013, incluant l'attribution aux membres du Directoire;
- la nomination de M. Christophe Cuvillier, déjà membre du Directoire, en qualité de Président du Directoire;
- les nominations des nouveaux membres du Directoire, M. Olivier Bossard en qualité de Directeur Général Développement, Mme Armelle Carminati-Rabasse en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales, M. Fabrice Mouchel en qualité de Directeur Général Adjoint Finance et M. Jean-Marie Tritant en qualité de Directeur Général Opérations;
- les renouvellements des mandats de membres du Directoire existants, de M. Jaap Tonckens en qualité de Directeur Général Finance et de Mme. Catherine Pourre en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales⁽⁸⁾;
- les modifications de la charte du Directoire;
- les modifications de la charte du Conseil de Surveillance;
- le profil des membres et la composition du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités;
- l'évaluation officieuse 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.

(8) Mme. Catherine Pourre a quitté la Société le 1^{er} septembre 2013.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a examiné/a été informé des points suivants :

- les rapports trimestriels du Directoire pour l'année 2013;
- les mises à jour régulières sur les activités business du Groupe, y compris les initiatives liées au développement durable et le progrès des projets de développement;
- les mises à jour des opérations de mfi AG en Allemagne;
- les importants projets et opérations de croissance ainsi que les activités opérationnelles significatives inférieures aux seuils d'autorisation en vigueur en 2013;
- les questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques et à la conformité;
- les résultats annuels 2012 et semestriels de l'exercice 2013;
- le plan à cinq ans du Groupe 2013 y compris les ressources financières et les besoins de financement;
- la mise en place du Plan d'Épargne Entreprise 2013 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 systématiquement des travaux et recommandations 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 systématiquement été mis à la disposition de tous les membres du Conseil de Surveillance.

L'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance qui a été réalisée par le Conseil de Surveillance en présence de tous ses membres conformément aux recommandations Afep-Medef a pris la forme d'une discussion et d'un questionnaire écrit. Cette évaluation officieuse du Conseil de Surveillance consistait en un questionnaire complété de manière confidentielle de sorte à obtenir un meilleur aperçu de l'évaluation par chaque membre de la performance individuelle des membres du Conseil de Surveillance, notamment de celle du Président du Conseil de Surveillance. De plus, les membres du Conseil de Surveillance ont échangé par oral sur le fonctionnement du Conseil d'après une liste des points clés. Par ailleurs, le comité d'audit et le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations ont procédé à leur propre évaluation sous la forme d'une discussion. Les membres du Directoire n'ont pas assisté à ces discussions et n'ont pas été invités à y participer. Il ressort de ces évaluations un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle. Il a été décidé que les agendas du Conseil de Surveillance pour les résultats annuels et semestriels seraient révisés afin que les réunions gagnent en efficacité, que la stratégie du Groupe ferait l'objet d'un événement annuel, que le Conseil de Surveillance établirait la pratique de se réunir régulièrement hors de la présence du Directoire et que l'un plan de changement au sein du Conseil de Surveillance et relatif à sa composition future serait établi.

1.1.6. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE D'UNIBAIL-RODAMCO SE⁽⁹⁾

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 qui s'élève à 130 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2009.

Le montant individuel annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance en 2013 (hors Président du Conseil) a été maintenu depuis 2007 à 52 000 euros, dont 75% au titre de la part fixe et 25% au titre de la 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.

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 pour mission 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 exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de chartes spécifiques régissant leur fonctionnement⁽¹⁰⁾.

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⁽¹¹⁾, 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.

(9) Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

(10) Consultables sur le site de la Société ou à son siège social.

(11) Cf. 10.

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, le Directeur Général Adjoint Finance et la Directrice générale fonctions centrales participent aux réunions du comité d'audit. D'autres membres du Directoire peuvent aussi y assister, sauf décision contraire du comité. Le comité d'audit peut par ailleurs décider de se réunir sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du Directeur Général Finance ou des Commissaires aux Comptes. À la demande du comité d'audit, le Directeur Groupe de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur Groupe du Contrôle de Gestion et le Directeur Groupe de l'Audit Interne et de la Gestion du Risque du Groupe participent aux réunions.

Séances et accès à l'information

Le comité d'audit se réunit au moins une fois par trimestre ou sur demande d'un ou plusieurs membres du 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 et il reçoit une présentation des Commissaires aux Comptes deux fois par an. Le comité d'audit peut solliciter le conseil d'experts externes 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 2013 (deux fois en présence des Commissaires aux Comptes). Le taux d'assiduité globale des membres aux réunions a été de 92%. En 2013, 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 2012 et semestriels 2013, y compris les risques et les engagements hors bilan;
- les rapports trimestriels du Directoire pour 2013;
- 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 2012;

- l'organisation des ressources humaines dans les départements finance du Groupe;
- les lignes hiérarchiques au Directeur Général Finance et au Directeur Général Adjoint Finance 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 2013;
- l'examen des risques de la Société et la gestion de ces risques;
- la partie du Rapport du Président 2012 concernant la gestion du contrôle interne et la maîtrise des risques;
- l'examen des évolutions en matière de gouvernance et de méthodes comptables telles que les évolutions IFRS; et
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du comité d'audit.

Rémunération du comité d'audit ⁽¹²⁾

Le montant individuel annuel des jetons de présence en 2013 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 (CGNR)

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⁽¹³⁾, 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 le respect par la Société de ces 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. Concernant les 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

(12) Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

(13) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

performance des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.

Composition

Depuis le 26 avril 2012, conformément aux termes de la charte du Conseil de Surveillance, 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 CGNR s'est réuni à trois reprises en 2013. Le taux d'assiduité globale des membres a été de 100%. En 2013, le comité a étudié et/ou a 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;
- les objectifs qualitatifs déterminés pour chaque membre du Directoire (hors du Président du Directoire) par le Président du Directoire;
- la rémunération des membres du Directoire, y compris celles des membres du Directoire qui ont quitté la Société en 2013;

- la politique incentive long terme (LTI) incluant l'allocation des options de performance et des actions de performance au Directoire pour 2013;
- la politique incentive court terme (STI) pour les membres du Directoire eu égard à leur performance pour 2012;
- la nomination des nouveaux membres du Directoire, M. Olivier Bossard en qualité de Directeur Général Développement, Mme. Armelle Carminati-Rabasse en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales, M. Fabrice Mouchel en qualité de Directeur Général Adjoint Finance et M. Jean-Marie Tritant en qualité de Directeur Général Opérations;
- les renouvellements des mandats de membres du Directoire existants de M. Jaap Tonckens en qualité de Directeur Général Finance et de Mme. Catherine Pourre en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales⁽¹⁴⁾;
- la composition et le profil des membres du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités;
- la définition d'un plan de continuité au sein du Conseil de Surveillance, y compris les profils révisés et les critères de pré-sélection pour identifier les candidats au Conseil de Surveillance, les entretiens et l'évaluation de tels candidats;
- le rapport sur le programme de conformité (*compliance*) au sein du Groupe;
- la mise en œuvre et les modalités effectives de l'évaluation annuelle officieuse du Conseil de Surveillance et de ses comités;
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du CGNR;
- la modification de la charte du Directoire;
- les modifications de la charte du Conseil de Surveillance;
- la partie du Rapport du Président 2012 concernant le gouvernement de l'entreprise; et
- la mise en œuvre du Plan d'Épargne Entreprise du Groupe pour 2013.

Rémunération du comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations⁽¹⁵⁾

Le montant annuel des jetons de présence en 2013 (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⁽¹⁶⁾.

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.

(14) Mme. Catherine Pourre a quitté la Société le 1^{er} septembre 2013.

(15) Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

(16) Cf. 15.

2. Rémunération des membres du Directoire⁽¹⁷⁾

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 juin 2013. 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 aux conditions de performance et de présence 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 juin 2013 (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.

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⁽¹⁸⁾. 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 227).

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, le comportement des consommateurs, financier, monétaire, réglementaire, sanitaire ou écologique sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le Groupe et peuvent conduire, notamment, à réduire la valeur des actifs, augmenter certaines charges ou retarder, voire remettre en cause, le développement d'opérations d'investissement ou de désinvestissement.

S'agissant de domaines de risques plus « maîtrisables », ils sont identifiés au travers d'une cartographie permettant d'identifier les risques les plus critiques en termes de probabilité et d'impact. Cette cartographie des risques a été actualisée et discutée lors d'une réunion du Directoire le 9 avril 2013. Cette cartographie a été revue et discutée par le comité d'audit et ensuite par le Conseil de Surveillance le 25 avril 2013. 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'assume pas directement la gestion ou est en contrôle conjoint, 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.

⁽¹⁷⁾ Cf. 15.

⁽¹⁸⁾ Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

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 six membres au 31 décembre 2013, 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 trois fois en 2013 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 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 Finance, du Directeur Général Opérations, du Directeur Général Développement (pour les opérations de construction et rénovation), et du Directeur Général de la région concernée, accompagné de ses équipes chargées des investissements. Ce comité valide la stratégie de valorisation, les hypothèses retenues et le prix qui sera éventuellement proposé, sous réserve d'un audit plus approfondi (*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, en France et en Espagne 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.

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).

L'évaluation annuelle de la maîtrise des risques d'hygiène et de sécurité a été réalisée en 2013 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 ou le Président du Directoire.

Le grand nombre de locataires dans les centres commerciaux permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité. Les principaux locataires des actifs de bureaux sont des entreprises de premier rang cotées sur les grandes places financières. En outre, à la signature des contrats de bail, les locataires doivent présenter des sécurités financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant de deux à six mois de loyer. Les montants dus au titre des contrats de bail sont facturés par les sociétés de gestion

du Groupe. Dans toutes les régions, l'organisation et le contrôle de la facturation et du recouvrement des loyers et des charges sont décrits dans des procédures. S'agissant de la vente des prestations de services de l'activité Congrès-Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées. Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances. Ces retards sont suivis par les équipes locales dans chaque région, qui décident des actions précontentieuses ou contentieuses à mener.

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 sept membres, dont quatre membres du Directoire (le Président, le Directeur Général Finance, le Directeur Général Adjoint Finance et la Directeur Général 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 quatre fois en 2013. 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.

En 2014, l'application informatique de gestion de la trésorerie sera améliorée en termes d'enregistrement des transactions financières qui sera automatisé entre le front-office et le back-office) et enrichie d'un module de gestion intégrée des pouvoirs bancaires pour la France.

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 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 2013. 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, la *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

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013.

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 17 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Benoit Schumacher

5. 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 2013 (« 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, (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) 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 2013.

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 évènements 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 JLL Limited

Bryn Williams MRICS

Directeur
Pour le compte
de DTZ Debenham Tie Leung Limited

Marc Gerretsen

Associé
Pour le compte de
PwC 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 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 page 197.

Au titre de l'exercice 2013, les contrôleurs légaux ont formulé, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée, dans leur rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, l'observation suivante : l'attention est attirée sur les notes 2.1.1 et 2.1.2 de l'annexe des comptes consolidés qui décrivent les incidences des nouvelles normes que la société a mises en œuvre à compter du 1er janvier 2013, notamment l'application anticipée des normes IFRS 10 (Etats financiers consolidés), IFRS 11 (Partenariats) et IFRS 12 (Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités) ainsi que l'application obligatoire de la norme IFRS 13 (Evaluation de la juste valeur).

Fait à Paris, le 18 mars 2014

Au nom du Directoire

Christophe Cuvillier
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
92524 Neuilly-sur-Seine
Damien Leurent
Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

Commissaires aux comptes suppléants

Mandats expirant à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2016

AUDITEX

1/2 place des saisons
92400 Courbevoie Paris La Défense 1

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

BEAS

195 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.unibail-rodamco.com les documents suivants :

- les documents de référence sous la forme des rapports annuels, ainsi que leurs actualisations déposés auprès de l'AMF ;
- les communiqués financiers publiés par la Société.

Les statuts et les comptes sociaux d'Unibail-Rodamco peuvent être consultés au siège de la Société, 7, place du Chancelier Adenauer - 75116 Paris, sur le site Internet 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
1. Personnes responsables	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document de Référence	302-303
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document de Référence	302
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux	303
2.2. Démission des contrôleurs légaux	na
3. Informations financières sélectionnées	
3.1. Informations historiques	19 ⁽¹⁾
3.2. Informations intermédiaires	19 ⁽¹⁾
4. Facteurs de risque	50-51 ;183-186 ; 281-285; 296-298
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	225
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	225
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	225
5.1.4. Siège social et forme juridique	225
5.1.5. Événements importants	158-161
5.2. Investissements	
5.2.1. Description des principaux investissements de l'exercice	22;25
5.2.2. Description des investissements en cours	29; 31-32
5.2.3. Description des investissements futurs	31-35
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations	16-26
6.1.2. Nouveaux produits ou nouveaux développements	32-35
6.2. Principaux marchés	56-63 ⁽¹⁾
6.3. Événements exceptionnels	na
6.4. Dépendances éventuelles	na
7. Organigramme	
7.1. Description du Groupe	16
7.2. Liste des filiales importantes	151-157
8. Propriétés immobilières	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	3-13
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations	63-90
9. Examen de la situation financière et des résultats	
9.1. Situation financière	131
9.2. Résultat d'exploitation	129; 145-146
9.2.1. Facteurs importants	16-27
9.2.2. Changements importants	16-27
9.2.3. Facteurs d'influence	na
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	133; 238

(1) Rapport annuel et de développement durable

Rubrique de l'annexe 1 du règlement Européen 809/2004	Page du Document de Référence
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	132
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	48-52
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	Na
10.5. Sources de financement attendues	48-52
11. Recherche développement brevet licences	na
12. Informations sur les tendances	
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes	16-27
12.2. Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives	30
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1. Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée	30
13.2. Rapport des contrôleurs légaux indépendants	na
13.3. Prévision ou estimation du bénéfice	30
13.4. Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant	30
14. Organes d'administration, direction, surveillance et direction générale	
14.1. Organes d'administration et de direction	240-245 ; 287-293
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	na
15. Rémunération et avantages	
15.1. Montants des rémunérations versées et avantages en nature	195 ; 248-276 ; 291
15.2. Sommes provisionnées aux fins de versements de pensions, retraites ou autres avantages	190-194
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Dates d'expiration des mandats actuels	240-245 ; 289
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	246 ; 291-293
16.4. Gouvernement d'entreprise	16-17 (1) ; 246-248 ; 294
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	98-103 ; 191
17.2. Participation et stock-options	192-194 ; 230-235
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital	192-194
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	239
18.2. Existence de droits de vote différents	239
18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	239
18.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en oeuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	Na
19. Opérations avec des apparentés	195
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	
20.1. Information financière historique	18-23 (1) ; 199-220
20.2. Information financière pro forma	na
20.3. États financiers	129-196
20.4. Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Attestation de vérification des informations historiques annuelles	197 ; 221
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	222-223
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	197 ; 221
20.6. Informations financières intermédiaires	
20.6.1. Informations trimestrielles ou semestrielles vérifiées	na

(1) Rapport annuel et de développement durable

Rubrique de l'annexe 1 du règlement Européen 809/2004	Page du Document de Référence
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	18 ⁽¹⁾ ; 29-30; 236-237
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrages	282
20.9. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	na
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	227
21.1.2. Actions non représentatives du capital	na
21.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale d'actions détenues par l'émetteur	235-236
21.1.4. Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	230-234
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	133-134; 238
21.2. Actes constitutifs et statuts	
21.2.1. Objet social	225
21.2.2. Résumé des statuts	225-226
21.2.3. Description des droits et privilèges	225-226
21.2.4. Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	225-226
21.2.5. Description des conditions de convocation aux assemblées	226
21.2.6. Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	226
21.2.7. Disposition fixant les seuils au-dessus duquel toute participation doit être rendue publique	226 ; 239
21.2.8. Description de conditions régissant les modifications de capital	227-232
22. Contrats importants	na
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1. Déclarations d'expert	300-301
23.2. Information provenant de tiers	na
24. Documents accessibles au public	303
25. Informations sur les participations	167-169

(1) Rapport annuel et de développement durable

Table de concordance du rapport financier

La table thématique suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le règlement général de l'AMF.

Rubrique de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF	Page du Document de Référence
1. Comptes annuels	199-220
2. Comptes consolidés	129-196
3. Rapport de gestion	
3.1. Chiffres Clés	18-21 (1)
3.2. Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société notamment de sa situation d'endettement	15-53
3.3. Facteurs de risques	50-51 ; 183-186 ; 281-285 ; 296-298
3.4. Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise	48-51
3.5. Tableau des délégations de compétence en cours accordées au Directoire dans le domaine des augmentations du capital	227-229
3.6. Informations concernant le capital et les droits de vote	
3.6.1. La structure du capital	239
3.6.2. Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions	227-229
3.6.3. Les franchissements de seuils notifiés	239
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	227-229 ; 287-288
3.6.7. Les règles applicables à la nomination des mandataires sociaux	287-289
3.6.8. Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'action	227-229 ; 235-236
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	48-51 ; 172 ; 187-188
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	235-238
4. Personnes responsables	
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
5. Rapports des contrôleurs légaux	
5.1. Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	222-223
5.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	197

(1) 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 2011 établis en application des normes comptables IFRS, ainsi que les rapports des contrôleurs légaux y afférent, figurant en page 92-215 du Document de Référence 2011 n° D. 12-0208 déposé auprès de l'AMF le 23 mars 2012.
- Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2012 établis en application des normes comptables IFRS, ainsi que les rapports des contrôleurs légaux y afférent, figurant en page 16-183 du Rapport Financier du Document de Référence 2012 n° D.13-0177 déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2013.

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 18 mars 2014.

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