



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

2020

Document d'Enregistrement Universel

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

SOMMAIRE

CHAPITRE 1

Présentation du Groupe

2

1.1	Chiffres clés	3
1.2	Historique	4
1.3	Stratégie et modèle économique	6
1.4	Présentation de l'activité	12
1.5	Portefeuille	16
1.6	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs européens	30
1.7	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs américains	32
1.8	Structure	34
1.9	Organigramme Simplifié du Groupe	35

CHAPITRE 2

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

36

2.1	Stratégie RSE du Groupe	38
2.2	Better Spaces	60
2.3	Better Communities	92
2.4	Better Together	108
2.5	Financement vert des activités du Groupe	119
2.6	Annexes	126

CHAPITRE 3

Gouvernement d'entreprise et rémunération

133

3.1	Principes de gouvernance – Code Afep-Medef	134
3.2	Les organes de direction et de contrôle	135
3.3	Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance	175
3.4	Éthique et conformité	208
3.5	Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	213

CHAPITRE 4

Revue de l'activité

214

4.1	Analyse des résultats	215
-----	-----------------------	-----

CHAPITRE 5

États financiers au 31 décembre 2020

285

5.1	États financiers consolidés	286
5.2	Notes annexes aux états financiers consolidés	292
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2020	362
5.4	Notes annexes aux comptes sociaux	365
5.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	397
5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	404
5.7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	409
5.8	Autres informations	411

CHAPITRE 6

Facteurs de risque et contrôle interne

413

6.1	Gestion des risques	414
6.2	Principaux facteurs de risque	418
6.3	Transfert des risques aux assureurs	436

CHAPITRE 7

Informations sur la Société, l'actionnariat et le capital social

439

7.1	Informations sur la Société	440
7.2	Capital social et autres titres donnant accès au capital	440
7.3	Programme de rachat d'actions	443
7.4	Information sur l'actionnariat	444
7.5	Autorisations financières	447
7.6	Statuts de la Société, et règlements intérieurs	449
7.7	Prise de participation de la société hors du groupe Unibail-Rodamco-Westfield	453
7.8	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public	453

CHAPITRE 8

Informations complémentaires

454

8.1	Attestation des responsables du Document d'Enregistrement Universel	455
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	456
8.3	Informations historiques sur les exercices 2018 et 2019	456
8.4	Documents accessibles au public	456
8.5	Glossaire	457
8.6	Tables de concordance	459



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

2020

Document d'Enregistrement Universel



Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 25 mars 2021 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement.

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

Le Document d'Enregistrement Universel (DEU) est une reproduction de la version officielle du DEU qui a été établie en XHTML et est disponible sur www.urw.com.

Présentation du Groupe

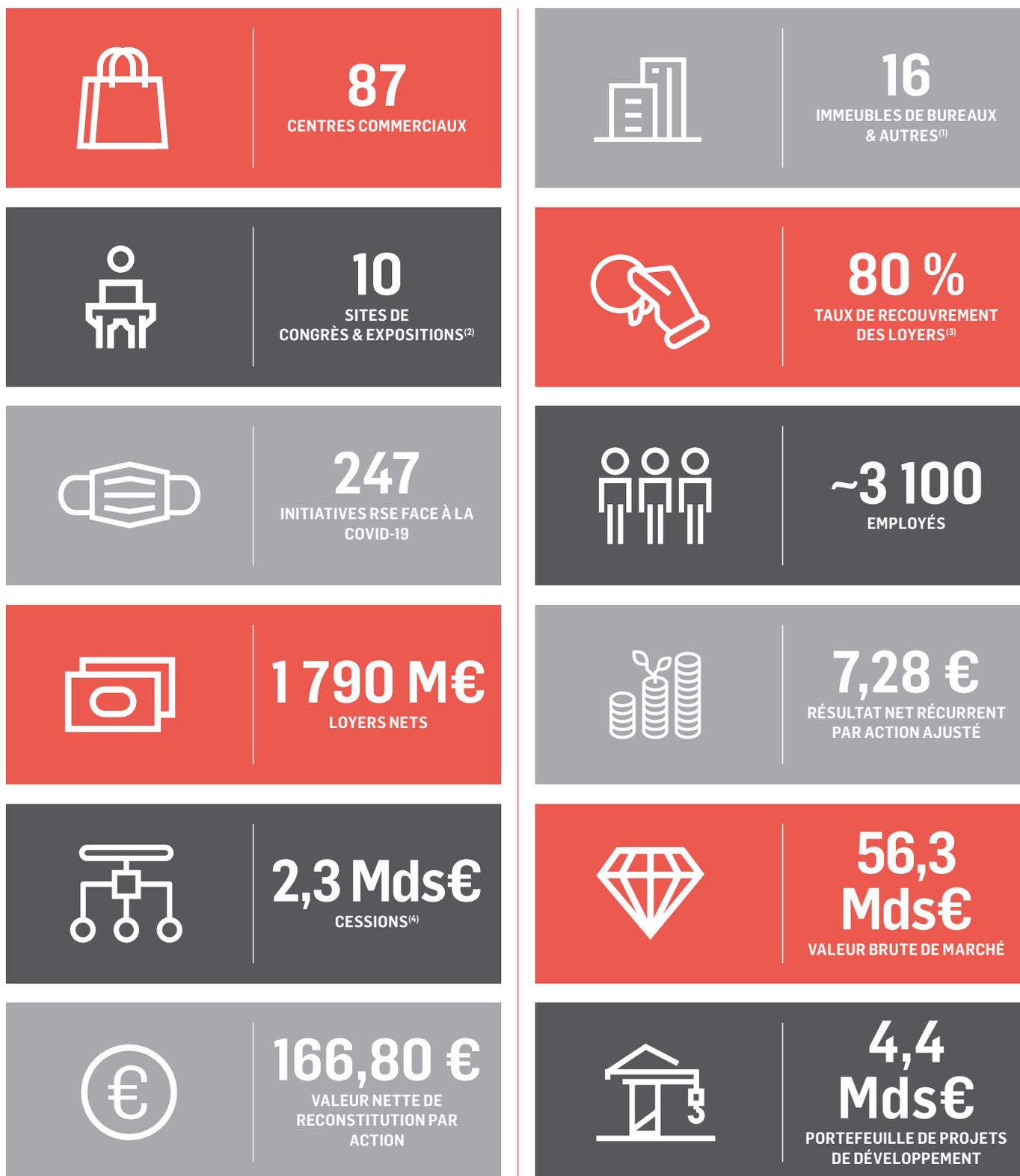
CHAPITRE 1

Présentation du Groupe

1.1	CHIFFRES CLÉS	3
1.2	HISTORIQUE	4
1.3	STRATÉGIE ET MODÈLE ÉCONOMIQUE	6
1.4	PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ	12
	Par activité	12
	Répartition du portefeuille	13
	Portefeuille de développement	15
1.5	PORTEFEUILLE	16
1.5.1	France : Centres Commerciaux	16
1.5.2	France : Congrès & Expositions	18
1.5.3	France : Bureaux	19
1.5.4	Europe Centrale : Centres Commerciaux	20
1.5.5	Europe Centrale : Bureaux	21
1.5.6	Espagne : Centres Commerciaux	21
1.5.7	Espagne : Bureaux	21
1.5.8	Pays nordiques : Centres Commerciaux	22
1.5.9	Pays nordiques : Bureaux	22
1.5.10	Autriche : Centres Commerciaux	23
1.5.11	Autriche : Bureaux	23
1.5.12	Allemagne : Centres Commerciaux	24
1.5.13	Allemagne : Bureaux	24
1.5.14	Pays-Bas : Centres Commerciaux	25
1.5.15	Pays-Bas : Bureaux	25
1.5.16	États-Unis : Centres Commerciaux	26
1.5.17	États-Unis : Bureaux	28
1.5.18	Royaume-Uni : Centres Commerciaux	29
1.5.19	Royaume-Uni : Bureaux	29
1.6	RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD POUR LES ACTIFS EUROPÉENS	30
1.7	RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD POUR LES ACTIFS AMÉRICAINS	32
1.8	STRUCTURE	34
1.9	ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE	35

Présentation du Groupe

1.1 CHIFFRES CLÉS

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

(2) Excluant Palais des Sports.

(3) Taux de recouvrement des loyers calculé par rapport à 100 % des loyers facturés, ne reflétant aucun ajustement pour les loyers différés ou escomptés au dénominateur. Vente au détail uniquement. Comprenant loyers, loyers variables, charges et frais de maintenance, pour 100 % des actifs. Données au 31 janvier 2021.

(4) Incluant les immeubles de bureaux SHIFT et Les Villages, signés en 2020 et finalisés au T1-2021.

Présentation du Groupe

Historique

1.2 HISTORIQUE

UNIBAIL

1968

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

1972

Cotation d'Unibail à la Bourse de Paris.

1988

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

1992

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

1992-1995

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

1995

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

1998-2000

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

2001

Livraison de Cœur Défense.

2003

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

2006

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

RODAMCO

1979

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

1980-1989

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

1994-1996

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

1999

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

2000

Cotation de Rodamco Europe à la Bourse d'Amsterdam.

2000-2005

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

UNIBAIL-RODAMCO

2007

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

2008

Unibail-Rodamco et la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) fusionnent leurs activités Congrès & Expositions et donnent naissance à Viparis et Comexposium. Viparis est chargée de l'exploitation et du développement de 10 sites situés en région parisienne. Comexposium est le leader européen dans l'organisation de salons professionnels, de forums et de congrès de grande ampleur. Acquisition des centres commerciaux Shopping City Süd à Vienne (Autriche) et La Maquinista à Barcelone.

2009

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

2010

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

Présentation du Groupe

Historique

2011

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

2012

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

2013

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

2014

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

2015

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

2016

Lancement de la stratégie RSE « Better Places 2030 » d'Unibail-Rodamco, et de la première saison de UR Link, la plateforme d'innovation ouverte du Groupe.

2017

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

WESTFIELD

1959

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

1960

Westfield est cotée à la Bourse de Sydney.

1966

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

1977

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

1994

Avec 19 centres, l'opération CenterMark pour 1 Md\$ triple le portefeuille de Westfield aux États-Unis.

1996

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

1998

Westfield acquiert le portefeuille TrizecHahn pour 1,4 Mds\$ ajoutant ainsi 12 actifs au portefeuille californien du Groupe.

2000

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

2002

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

2004

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

2008

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

2011

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

2014

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

2016

Le projet le plus ambitieux de Westfield aux États-Unis, le World Trade Center, pour un investissement d'1,5 Md€, ouvre ses portes.

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

2018

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

2020

Cession de cinq centres commerciaux à une Joint-Venture (JV) composée de Crédit Agricole Assurances, La Française et URW. Livraison des extensions commerciales à Westfield Valley Fair et Lyon Part-Dieu, ainsi que de la tour de bureaux Trinity à La Défense. Les confinements et restrictions liés à la pandémie de COVID-19 ont un impact sur les opérations. Léon Bressler est nommé président du Conseil de Surveillance, succédant à Colin Dyer.

2021

Jean-Marie Tritant succède à Christophe Cuvillier en tant que Directeur Général et Président du Directoire.

Présentation du Groupe

Stratégie et modèle économique

1.3 STRATÉGIE ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

INTRODUCTION – Réinventer le vivre-ensemble

Unibail-Rodamco-Westfield (« URW » ou « le Groupe ») est le premier créateur et opérateur global de centres de shopping de destination. Fondée en 1968, la société Unibail a acquis Rodamco Europe en 2007 pour former Unibail-Rodamco. En 2018, cette dernière a acquis Westfield Corporation (« Westfield ») pour devenir Unibail-Rodamco-Westfield.

Le Groupe possède et opère 87 centres commerciaux dans 12 pays, dont 53 « *flagships* ». URW a la conviction que les actifs de qualité, bien desservis et implantés dans les meilleurs emplacements, prospéreront et continueront à générer une croissance durable de leurs revenus locatifs. Cela restera le cas dans un monde post COVID-19, comme démontré au T3-2020 lorsque la fréquentation et le chiffre d'affaire des enseignes ont repris dès que les centres ont rouvert ou que les restrictions ont été levées. URW dispose d'une plateforme transatlantique unique qui lui donne accès aux métropoles les plus prospères et les plus attractives en Europe et aux États-Unis. Les projets de développement de grande qualité du Groupe, tels que Westfield Mall of the Netherlands, Gaîté Montparnasse et Westfield Hamburg Überseequartier renforceront ce positionnement. Par ailleurs, le Groupe possède et développe des immeubles de bureaux et est propriétaire et opérateur de sites de Congrès & Expositions en région parisienne.

URW est fermement engagé dans la réduction de son endettement grâce à la mise en œuvre durant les deux prochaines années d'un programme de cessions de ses activités aux États-Unis rendu possible

par le retour anticipé d'une forte croissance aux États-Unis la cession de 4 Mds€ d'actifs européens (avant fin 2022), la limitation des dépenses d'investissement à 2 Mds€ pendant les deux prochaines années, la réduction de sa base de coûts et la suspension du dividende pour les exercices 2020, 2021 et 2022.

STRATÉGIE DU GROUPE

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

Les trois piliers permettent à URW de poursuivre sa mission : « *Reinvent Being Together* » dont la pertinence a été confirmée dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Les lieux créés par URW contribuent à transformer les villes où URW est implanté et à y améliorer la qualité de vie. Le Groupe a pour ambition d'offrir une expérience de shopping de grande qualité, omnicanale, dans des lieux agréables, modernes et respectueux de l'environnement. Il souhaite contribuer positivement au bien-être social, environnemental et économique des communautés où il est implanté.

Au cours de son histoire, cette stratégie a permis à URW de générer une croissance et une profitabilité élevées, et d'enregistrer des performances supérieures au marché. Le Groupe entend retrouver de telles performances avec un portefeuille centré sur l'Europe. En 2020, les grands centres de destination d'URW ont été particulièrement touchés par les restrictions liées à la COVID-19, du fait de leur localisation sur des nœuds de transports en commun, avec des enseignes de restauration et de loisir qui représentent une part importante de son offre. Cependant, le Groupe est convaincu que son positionnement lui permettra de générer à nouveau de la croissance à long-terme.

NOS PILIERS STRATÉGIQUES

CONCENTRATION



DIFFÉRENCIATION



INNOVATION

RÉINVENTER LE VIVRE-ENSEMBLE

Concentration

URW se concentre sur les meilleurs actifs dans les métropoles les plus dynamiques. Le Groupe donne la priorité aux centres de shopping de destination (« *flagships* ») dans les principales villes d'Europe et des États-Unis, aux grands immeubles de bureaux en région parisienne, au commerce dans certains hubs aéroportuaires stratégiques aux États-Unis et aux grands sites de Congrès & Expositions en région parisienne. URW a adopté une stratégie stricte de rotation d'actifs qui consiste à céder ceux qui ne satisfont plus aux critères de rendement du Groupe, tout en investissant dans ses actifs *flagships* ou dans de nouveaux projets de développement ambitieux. Au 31 décembre 2020, la valeur totale en proportionnelle du portefeuille était estimée à 56,3 Mds€, dont 85 % de centres commerciaux, 8 % de bureaux, 5 % de sites de Congrès & Expositions et 2 % de services. Ce portefeuille d'actifs exceptionnels, ainsi qu'une stratégie active d'investissements et de cessions, de développement, d'activité locative et de gestion opérationnelle, portent la croissance d'URW.

Le Groupe offre une plateforme unique pour les enseignes et les événements des marques, ainsi qu'une expérience client unique et différenciante. Ayant accueilli près de 1,2 milliard de visites dans ses centres en 2019, la plateforme URW met en relation les clients des zones de chalandise les plus prospères avec les meilleures marques et enseignes. Alors que la fréquentation des centres en 2020 a été impactée par les confinements et restrictions mis en place pour combattre la COVID-19, le Groupe s'attend à une reprise de la fréquentation dès que les centres rouvriront, comme cela a été le cas au T3-2020 en Europe continentale lorsque les mesures de restrictions ont été levées. La base de clients des centres URW lui fournit une connaissance forte des consommateurs et renforce son positionnement et sa proposition de valeur auprès des enseignes et des marques, faisant d'URW un partenaire global incontournable.

La stratégie du Groupe consiste également à densifier ses sites existants en y intégrant des projets de bureaux, logements, hôtels et autres projets à « usage mixte » là où c'est pertinent. URW travaille notamment à la réinvention de quartiers urbains à Londres, Paris, Hambourg, Bruxelles et San Diego. Le savoir-faire unique du Groupe dans le secteur du commerce, des bureaux et des hôtels, ainsi que des modes de financement flexibles, permettront de maximiser la valeur de ses centres de shopping idéalement desservis. Seulement 25 % de la surface locative totale des 4,4 Mds€ du portefeuille de projets de développement du Groupe seront dédiés au commerce.

Différenciation

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

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

URW s'appuie sur la renommée mondiale de la marque Westfield en l'introduisant progressivement dans un certain nombre de ses centres de destination *flagships* en Europe continentale. En 2019, les dix premiers centres ont été rebaptisés (sept en France, un en République tchèque, un en Suède et un en Pologne) ; le Groupe va poursuivre cette stratégie avec l'ouverture de Westfield Mall of the Netherlands en 2021.

La marque Westfield est la seule marque mondiale B2B et B2C pour le commerce, les loisirs, les divertissements et la restauration. C'est déjà une marque « signature » pour les centres de destination les plus emblématiques comme Westfield London et Westfield Stratford City à Londres, Westfield Les 4 Temps à Paris, Westfield Mall of Scandinavia à Stockholm, Westfield Century City et Westfield UTC en Californie, et Westfield World Trade Center à New York. La marque est reconnue pour offrir des expériences exceptionnelles à ses visiteurs, grâce à une très large offre d'enseignes, des services de qualité, des concerts et autres événements. L'expérience Westfield va bien au-delà du shopping : les destinations Westfield sont des lieux pour se retrouver et partager de vraies relations humaines. Le lancement de la marque Westfield a été soutenu par la première campagne de marketing paneuropéenne du Groupe, sur le thème « *Come Together* », complétée en 2020 par les campagnes Westfield « *Back together* » et « *Working together* ».

Innovation

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

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

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

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

Renforcer l'agilité. Le Groupe s'appuie sur les nouvelles technologies pour gérer ses actifs de manière plus efficace et génère de nouvelles sources de revenus grâce à l'IoT (Internet des objets) et aux technologies Cloud.

Afin d'accélérer l'utilisation de la data dans le Groupe, et d'être davantage tourné vers le client, URW a créé le rôle de « Chief Customer Officer » (Directeur Général de la stratégie client), qui sera membre du Directoire.

Présentation du Groupe

Stratégie et modèle économique

PRIORITÉ DONNÉE AU DÉSENETTEMENT ET À LA GESTION PRUDENTE DU BILAN

URW reste fermement engagé à réduire son endettement grâce à des cessions, à la limitation de ses dépenses d'investissement, la réduction de sa base de coûts et à la suspension temporaire de son dividende.

Le Groupe a généré 5,6 Mds€ de produit net de cessions depuis juin 2018, dont 2,3 Mds€ ont été signés en 2020.

URW entend finaliser la vente des 3,2 Mds€ restants du programme de cessions d'actifs européens de 4 Mds€ d'ici 2022, et mettra en œuvre durant les deux prochaines années un programme de cessions de ses activités aux États-Unis rendu possible par le retour anticipé d'une forte croissance aux États-Unis, pour faire d'URW un acteur centré sur l'Europe. Le Groupe dispose d'une forte liquidité lui permettant de réaliser ces cessions de manière ordonnée.

Avec un portefeuille de développement de 4,4 Mds€, dont 2,9 Mds€ sont engagés, pour lesquels 1,2 Md€ restent à investir, le Groupe choisit uniquement des projets de développement en ligne avec sa stratégie de concentration, d'allocation rigoureuse du capital et d'exigence de rendements internes élevés. Le Groupe limitera ses dépenses d'investissement à un total de 2 Mds€ pour les deux prochaines années.

En 2020, URW a mis en œuvre des plans de congés et des programmes d'activité partielle, a réduit les coûts non liés au personnel, a restructuré l'organisation de ses opérations aux États-Unis et au Royaume-Uni et a réduit les équipes de développement, ce qui a généré une réduction des frais généraux de 80 M€ en 2020 par rapport à 2019.

Compte tenu de l'impact de la pandémie sur les résultats du Groupe en 2020, de l'incertitude de l'environnement opérationnel actuel et de leurs conséquences sur les résultats d'URW, ainsi que de l'engagement du Groupe à se désendetter, le Groupe a décidé de suspendre le versement de son dividende pour les exercices 2020, 2021 et 2022.

Une fois que le Groupe aura achevé son programme de désendettement, il reprendra le versement de son dividende (à un taux de distribution significatif et durable) qui augmentera en fonction de la performance de son portefeuille remanié.

Compte tenu des résultats statutaires d'URW SE en 2020, le Groupe n'a aucune obligation de verser un dividende en 2021 pour l'exercice 2020 au titre du régime SIIC et des autres régimes de REIT dont il bénéficie. Il prévoit de ne pas avoir une telle obligation pour les exercices fiscaux 2021 et 2022. Par conséquent, l'obligation de distribution SIIC de URW SE, qui s'élève à 212,5 M€ au 31 décembre 2020, sera reportée jusqu'à ce que URW SE ait des résultats statutaires suffisants pour remplir cette obligation.

URW a accès aux marchés de la dette, comme l'illustrent les 4 150 M€ d'obligations émises en 2020, malgré des conditions opérationnelles et de marché défavorables. En conséquence, le Groupe dispose d'une forte position de liquidité avec 2,1 Mds€ de trésorerie et 9,2 Mds€ de lignes de crédit non utilisées⁽¹⁾ au 31 décembre 2020, couvrant ses besoins de financement pour les 24 prochains mois, même en l'absence de nouvelles levées de fonds ou de cessions. Le Groupe a pu maintenir un faible coût moyen de la dette de 1,7 % en 2020 et allonger la durée moyenne de la dette à un niveau record de 8,4 ans⁽²⁾.

STRATÉGIE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

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

L'engagement d'URW à lutter contre le changement climatique sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et à réduire de moitié son empreinte carbone est plus que jamais au cœur de la stratégie du Groupe. En outre, « *Better Places 2030* » vise à relever de nouveaux défis environnementaux, tels que la protection de la biodiversité, la consommation responsable et l'économie circulaire.

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

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

En 2020, le Groupe a concentré ses efforts sur les communautés où il opère dans le contexte de la pandémie COVID-19. URW a lancé 247 initiatives liées à la COVID-19 à l'échelle du Groupe, y compris l'installation de 20 sites de test et le don d'environ 100 000 équipements de protection.

URW est le premier Groupe coté du secteur immobilier à mettre en place une stratégie aussi complète, et se positionne ainsi comme un leader du changement. En 2020, URW a été classé par GRESB leader mondial en matière de développement parmi les entreprises cotées de son secteur (portefeuilles de bureaux/commerce diversifiés). URW a également été intégré à la liste « A » du CDP et a obtenu le statut ESG « *Prime* » d'ISS. En outre, les objectifs climatiques du Groupe ont été reconnus par l'initiative "Science Based Targets", étant cohérents avec la trajectoire de 1,5° C.

Perspectives 2021

Début février, tous les pays dans lesquels le Groupe est présent continuent d'être soumis à des restrictions ayant un impact sur ses activités. Au 10 février, environ 52 % des centres commerciaux d'URW sont fermés, à l'exception des magasins "essentiels".

(1) Sur base IFRS.

(2) Incluant les lignes de crédit non utilisées (sujettes aux covenants) et la trésorerie disponible.

Présentation du Groupe

Stratégie et modèle économique

La pandémie continuera à affecter les résultats opérationnels d'URW en 2021. L'impact devrait se traduire par de nouveaux allègements de loyers pour les locataires, une baisse des revenus variables tels que les loyers variables, les parkings ou les partenariats commerciaux, un délai de recommercialisation des unités vacantes plus long qu'à l'accoutumée et la perspective de nouvelles faillites d'enseignes. En outre, 2021 devrait être une année difficile pour les activités du Groupe dans le domaine des Congrès & Expositions et des aéroports.

Compte tenu de l'incertitude quant à la durée et à la sévérité des restrictions décidées par les gouvernements et de leur impact sur les activités du Groupe, URW ne fournit actuellement pas de prévisions de résultats pour 2021. Des prévisions seront données lorsque le Groupe aura une meilleure visibilité sur la levée des restrictions et la reprise d'activité qui s'en suivra.

Pour l'avenir, le Groupe estime qu'il existe de bonnes perspectives pour une reprise solide dans le courant du second semestre de l'année, lorsque la vaccination aura atteint un niveau suffisant et que les restrictions auront été levées. Les plans de soutien gouvernementaux ont préservé la santé financière des consommateurs sur les marchés où le Groupe est présent et URW est convaincu que son offre combinant meilleures marques et expériences exceptionnelles dans ses centres *flagships* attirera les consommateurs dès la réouverture.

URW a toute confiance en la qualité de ses actifs, la force de son modèle et en ses équipes. Le Groupe, avec son équipe de direction récemment reconfigurée, prend toutes les mesures nécessaires pour relever au mieux ces défis et positionner stratégiquement URW pour l'avenir.

VISION A MOYEN TERME

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

Une transformation majeure se produit dans le secteur du commerce, avec la technologie numérique et mobile, associé à une connectivité omniprésente, permettant aux consommateurs de bénéficier d'un accès à l'information inédit. Le consommateur peut comparer instantanément les prix, les offres, et passer facilement d'une marque à l'autre et d'un produit à l'autre. La part de marché du commerce électronique continue d'augmenter et cette tendance s'est encore accélérée avec la COVID-19. Les consommateurs, et en particulier les jeunes, privilégient de manière croissante « l'expérience » sur les biens matériels, et délaissent les catégories traditionnelles du commerce pour se tourner vers des catégories expérientielles, comme la restauration et les loisirs.

Les recherches montrent cependant que les lieux physiques restent essentiels, ce qui est souligné par les niveaux de fréquentation et de chiffre d'affaires enregistrés dans les centres de shopping URW lorsque les restrictions ont été levées, les jeunes générations étant un moteur important malgré leur appétence pour le digital. À l'avenir, la grande majorité des dépenses de consommation concernera à la fois les magasins physiques et le commerce en ligne, de sorte que les magasins resteront extrêmement précieux pour l'engagement des clients, le marketing et l'image de marque, quel que soit le lieu où la transaction a lieu. Les magasins sont l'occasion pour les enseignes de se différencier réellement, en leur permettant de créer de véritables showrooms qui présentent le sens et l'identité de la marque, proposent des expériences marquantes, fournissent des conseils d'experts, tout en ayant des fonctions logistiques en plus d'être des lieux de vente.

Les enseignes traditionnelles comme Inditex et H&M réduisent leur nombre de points de vente, mais ils investissent plus dans les magasins les plus grands et les plus rentables, souvent situés dans les centres de shopping URW, et les agrandissent car ils sont essentiels pour leur image de marque et font partie de intégrante de leur stratégie omnicanale. A Westfield Les 4 Temps, les travaux sont en cours pour l'ouverture du plus grand Zara de France tandis que Bershka inaugurerait au S1-2021 le plus grand magasin de son réseau à Westfield Forum des Halles. A Westfield Mall of the Netherlands, dont l'ouverture est prévue cette année, Inditex et H&M proposent respectivement 4 et 3 magasins iconiques illustrant leur appétit pour les destinations « *flagships* ». Enfin, Inditex a lui-même récemment indiqué que son modèle était fondé sur l'intégration complète du physique et du digital, s'appuyant des magasins physiques dans les meilleurs emplacements équipés des technologies digitales et de capacité de stockage adaptée pour répondre aux commandes en ligne permettant une expérience client « tout en un ».

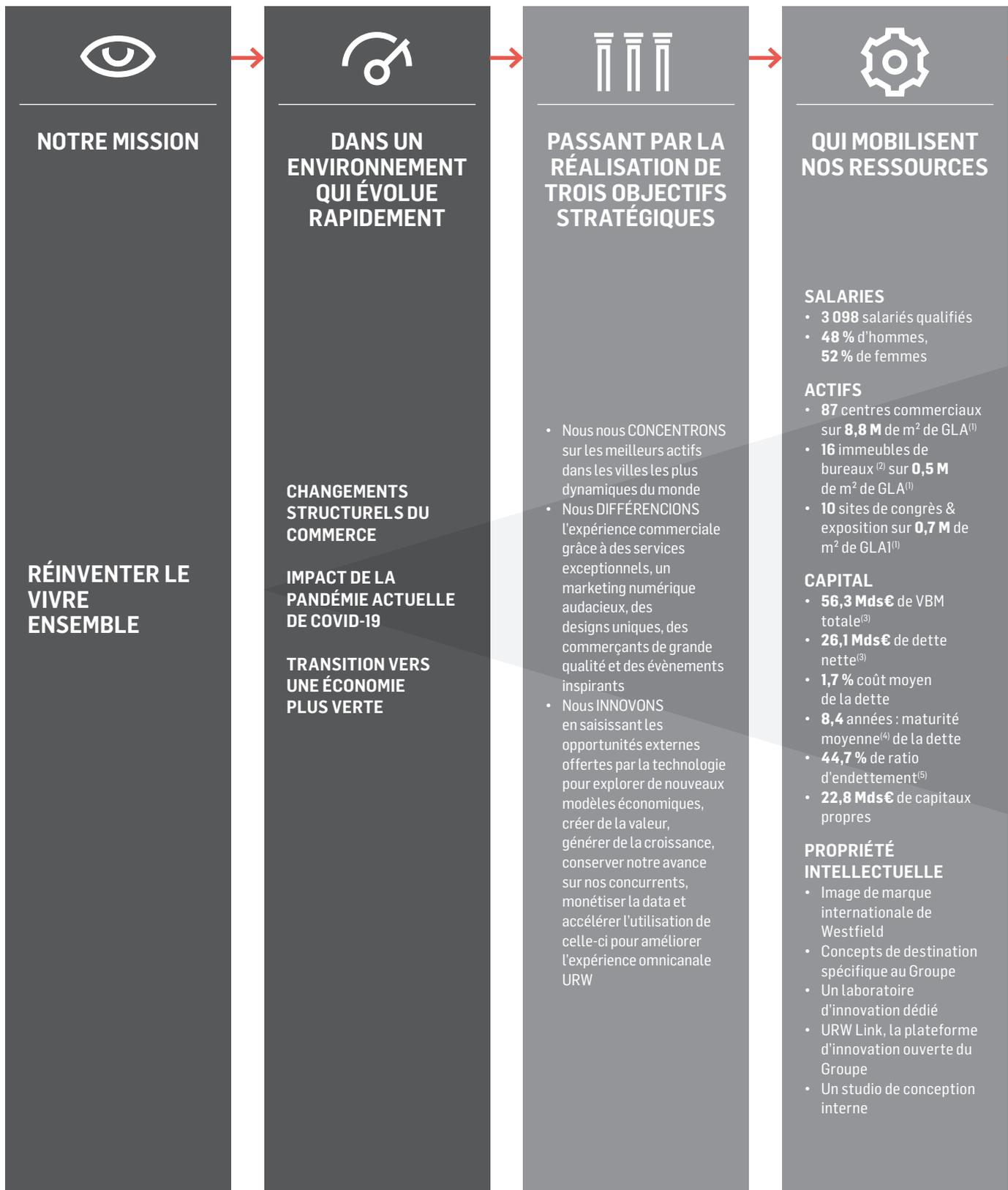
Même les marques nées en ligne, les « Digital Native Vertical Brands » (DNVB), reconnaissent la nécessité de points de vente physiques pour attirer des clients de plus en plus exigeants, et axés sur l'expérience et développer leur relation avec eux. Des DNVB comme Amazon, Bonobos, Peloton et Warby Parker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

En outre, les centres URW s'avèrent attractifs pour de nouvelles activités à fort potentiel comme l'automobile, ce qui a permis au Groupe de signer en 2020 avec des marques de premier plan comme Tesla, Polestar, Lucid, Callisma, Electra Meccanica et Fiat.

À la pointe de l'innovation, les quelques 3 100 collaborateurs d'URW préparent l'avenir du Groupe. Leurs compétences, leur engagement et le travail d'équipe sont essentiels pour accroître la performance du Groupe et créer de la valeur. L'expertise des équipes couvre de nombreuses disciplines : ingénierie, finance, ressources humaines, marketing, commerce, digital, design, développement, opérations et commercialisation. Le Groupe encourage les idées nouvelles, l'engagement et le développement personnel. URW promeut la diversité et une culture inclusive, où chacun est incité à réussir, comme représenté dans ses valeurs, « *Together at URW* ».

Présentation du Groupe

Stratégie et modèle économique



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

(2) Incluant les bureaux > à 10 000 m² et les bureaux rattachés à un centre commercial > à 15 000 m².

(3) Sur une base proportionnelle.

(4) Incluant les lignes de crédit non utilisées (sujettes aux covenants) et la trésorerie disponible.

(5) Sur une base IFRS, et hors 1 129 M€ d'écarts d'acquisition en ligne avec les covenants bancaires auxquels le Groupe est soumis en Europe.



CONCENTRÉE SUR LA CRÉATION DE VALEUR ET LA RÉDUCTION DE L'ENDETTEMENT

CONSTRUCTION ET RÉNOVATION

- Portefeuille de projets de développement **4,4 Mds€**
- Des projets ambitieux à usages mixtes, totalement intégrés au sein des communautés comme Gaité Montparnasse et Westfield Hamburg
- Remettre constamment en question le statu quo pour offrir la meilleure expérience client

ACTIVITÉ LOCATIVE

- Veiller à proposer le meilleur choix d'enseignes et les meilleures marques à nos visiteurs avec **1 528** baux signés en 2020

GESTION IMMOBILIÈRE

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

INVESTISSEMENTS & DÉINVESTISSEMENTS

- URW est fermement engagé dans la réduction de son endettement grâce à des cessions et une allocation rigoureuse du capital
- Investissement dans les meilleurs actifs dans des destinations dynamiques
 - Limitation des dépenses d'investissement à **2 Mds€** pour 2021/2022
 - Cession des actifs non stratégiques ou matures : **2,3 Mds€** de cessions signées en 2020
 - **4 Mds€** de cessions d'actifs européens d'ici fin 2022
 - Mise en place d'un programme de cessions aux États-Unis sur les deux prochaines années, rendu possible par le retour d'une croissance économique forte, afin de concentrer URW sur le marché européen
 - Conservation du cash généré via la suspension des dividendes pour les exercices 2020, 2021 et 2022

PERMETTRE À URW DE REDEVENIR LA SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE CÔTÉE DE COMMERCE LA PLUS ATTRAYANTE ET, D'ASSURER UNE CROISSANCE DURABLE ET OFFRIR UN RENDEMENT ATTRACTIF



POUR PRODUIRE DES RÉSULTATS OPTIMALS

ACTIFS

- **65 %** des centres commerciaux détenus et gérés sont certifiés BREEAM In Use en Europe continentale, dont **36 %** notés « Exceptionnels » pour la partie « Gestion des bâtiments (Partie 2) »
- **100 %** des actifs européens fournis en électricité verte
- **67 %** des actifs européens connectés à une ligne de Métro ou de Tramway⁽⁶⁾
- **19** actifs du Groupe dans le top 30 des actifs européens en terme de fréquentation⁽⁷⁾

ACTIONNAIRES & CRÉANCIERS

- **7,28 €** RNRPAA⁽⁸⁾
- **166,80 €** VNR EPRA par action

CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS ET FRÉQUENTATION

- Rebond important de la fréquentation et des ventes lorsque les centres ont rouvert et les restrictions ont été levées. Au T3-2020, la fréquentation des centres en Europe continentale s'est élevée à **77 %** du niveau de 2019 et les ventes à **86 %** du niveau de 2019

UNE APPROCHE PARTENARIALE POUR SOUTENIR LES LOCATAIRES

- Remises de loyers accordées au 31 décembre 2020, à 100 % : **401 M€**
- Durée moyenne de l'aide accordée : **1,6** mois en Europe et **2,1** mois aux États-Unis
- Recouvrement des loyers solide sur l'année : **80 %**⁽⁹⁾

SALARIÉS

- **15,6 %** des salariés ont obtenu une promotion
- **4,8 %** des salariés ont connu une évolution de carrière au sein du Groupe
- **2 %** des salariés ont bénéficié d'une opportunité de mobilité internationale

EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Plus de **60 000** emplois générés dans nos centres commerciaux d'Europe continentale.
- **70 %** des centres *flagships* du Groupe sont engagés pour soutenir l'entrepreneuriat local avec plus de **100** entrepreneurs soutenus via des espaces fournis, des services fournis, une promotion marketing ou un soutien financier.
- **61 %** des centres *flagships* ont soutenu ou promu au moins une initiative de consommation responsable.

COMMUNAUTÉS

- **100 %** de nos centres commerciaux travaillent avec des associations locales ou nationales, accueillant au moins un événement social ou environnemental chaque année
- **81 %** des centres *flagships* ont soutenu au moins un projet de long terme mené par une ONG ou une association caritative
- **912** initiatives RSE ont été menées par URW (dont 247 mises en place pour lutter contre la COVID-19)
- « **URW for Jobs** » menés dans 22 centres commerciaux en Europe continentale, au Royaume-Uni et aux États-Unis. **131** premiers emplois et placements en formation assurés / **262** personnes en recherche d'emploi formées

MOBILITÉ

- **79 %** des actifs existants du Groupe équipés de bornes de recharge pour les véhicules électriques.

(6) D'après les actifs référencés dans le classement CACI Retail Markets 2019 - Portefeuille au 31 décembre 2018.

(7) Dans les pays où opère URW, en millions de visiteurs, 2019. Source : Sites commerciaux octobre 2020.

(8) Résultat Net Récurrent Ajusté Par Action.

(9) Taux de recouvrement des loyers calculé par rapport à 100 % des loyers facturés, ne reflétant aucun ajustement pour les loyers différés ou escomptés au dénominateur. Vente au détail uniquement. Comprendant loyers, loyers variables, charges et frais de maintenance, pour 100 % des actifs. Données au 31 janvier 2021.

Présentation du Groupe

Présentation de l'activité

1.4 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

PAR ACTIVITÉ

a) Centres commerciaux

Au 31 décembre 2020, URW détenait 87 centres commerciaux, dont 53 sont des actifs « *flagships* »⁽¹⁾. URW cherche en permanence à renforcer l'attractivité de ses actifs : en ajustant leur agencement ; en améliorant l'offre commerciale ; en renouvelant les enseignes ; et en les repositionnant : en améliorant l'expérience client à travers d'événements exceptionnels.

Les loyers nets du portefeuille de Centres commerciaux en 2020 s'élevèrent à 1 698,6 M€ (en proportionnelle), soit une baisse de -25,9 % résultant principalement de loyers nets à périmètre constant négatifs liés aux abattements accordés suite à la pandémie de COVID-19, une augmentation des créances douteuses, une baisse des revenus variables tels que les loyers variables ou les parkings, une hausse de la vacance, ainsi que par la cession de cinq centres commerciaux en mai 2020. L'année 2020 a été marquée par les mesures restrictives instaurées par les gouvernements en réponse à la pandémie de COVID-19, affectant fortement ses opérations avec seulement 70 jours d'ouverture en condition « normale » et 93 jours où les centres étaient fermés au public.

Régions	Loyers nets (en M€)		
	2020	2019	%
France	491,7	663,4	-25,9 %
Europe centrale	191,1	223,0	-14,3 %
Espagne	124,8	156,8	-20,4 %
Pays nordiques	100,8	122,7	-17,9 %
Autriche	86,1	111,4	-22,7 %
Allemagne	114,1	143,5	-20,5 %
Pays-Bas	49,6	62,4	-20,5 %
États-Unis	462,5	652,8	-29,2 %
Royaume-Uni et Italie	78,0	157,3	-50,4 %
TOTAL LOYERS NETS	1 698,6	2 293,2	-25,9 %

b) Bureaux & Autres

URW développe et est propriétaire de grands immeubles de bureaux et hôtels dans les meilleures localisations du centre de Paris, de La Défense et d'autres zones en région parisienne. URW est également propriétaire de bureaux, d'hôtels et de logements aux États-Unis, dans les Pays nordiques et dans d'autres pays où URW est implanté. Le Groupe a une approche opportuniste en matière de développement et de rénovation.

En 2020, les Loyers nets proportionnels de l'activité Bureaux & Autres se sont élevés à 85,5 M€ (en proportionnelle), en baisse de -16,9 % par rapport à 2019, principalement en raison du transfert de Michelet-Galilée dans le portefeuille de développement et de l'impact des cessions de la tour Majunga en juillet 2019 et de l'hôtel Novotel Lyon Confluence en mai 2020, en partie compensé par les livraisons des immeubles de bureaux SHIFT et Versailles Chantiers en 2020.

Régions	Loyers nets (en M€)		
	2020	2019	%
France	56,0	72,0	-22,3 %
Pays nordiques	10,2	10,0	2,0 %
Autres pays	8,1	7,5	8,3 %
États-Unis	11,2	13,3	-16,1 %
TOTAL LOYERS NETS	85,5	102,9	-16,9 %

Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

c) Congrès & Expositions

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

Au total, 236 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2020, dont 64 salons, 28 congrès et 144 événements d'entreprise, à comparer avec les 705 et 719 manifestations organisées en 2019 et 2018, respectivement. L'EBE de Viparis s'élève à 12,1 M€ par rapport à l'EBE de 156,9 M€ en 2019. La variation est complètement attribuable à l'impact de COVID-19.

La COVID-19 et les restrictions imposées par le gouvernement ont fortement impacté l'activité en 2020, entraînant l'annulation de la plupart des événements à partir du 9 mars. Au 31 décembre 2020, 383 événements ont été annulés et 26 repoussés à 2021.

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

**RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE
REVENUS LOCATIFS NETS ET RÉSULTAT NET RÉCURRENT**

La pandémie de COVID-19 a significativement impacté l'activité d'URW sur l'année 2020. Le RNRPAA s'élève à 7,28 €, en baisse de 41,1 % par rapport à 2019. Cette baisse de 5,09 € se décompose selon suit :

- -4,57 € liés à l'impact de la COVID-19 sur les opérations (dont les allègements de loyer, les créances douteuses et la baisse des loyers variables) et le financement ;

- -0,49 € lié aux cessions finalisées en 2019 et 2020 ;
- -0,42 € lié à l'arrêt de la capitalisation des coûts internes de commercialisation ; et
- Partiellement compensée par +0,39 € d'autres impacts.

(M€)	2020	2019	Variation	Variation à périmètre constant(*)
Centres commerciaux	1 698,6	2 293,2	-25,9 %	-24,0 %
Bureaux & Autres(*)	85,5	102,9	-16,9 %	+0,1 %
Congrès & Expositions	6,1	95,1	-93,6 %	-93,6 %
Loyers nets	1 790,2	2 491,2	-28,1 %	-26,4 %
Résultat net récurrent (part du Groupe)	1 056,6	1 759,7	-40,0 %	

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

	2020	2019	Variation
Résultat net récurrent par action	7,63	12,72	-40,0 %
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION AJUSTÉE	7,28	12,37	-41,1 %

VALORISATION PAR ACTIVITÉ

Valorisation du patrimoine – 31/12/2020	Proportionnel		IFRS		Part du Groupe	
	(M€)	%	(M€)	%	(M€)	%
Centres commerciaux	47 905	85 %	45 948	85 %	41 799	86 %
Bureaux & Autres	4 409	8 %	4 241	8 %	4 223	9 %
Congrès et Expositions	2 701	5 %	2 703	5 %	1 410	3 %
Prestations de services	1 299	2 %	1 299	2 %	1 218	3 %
TOTAL	56 314	100 %	54 192	100 %	48 649	100 %

Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

**RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE
VALORISATION PAR ACTIVITÉ ET RÉGION**

Valorisation du patrimoine de Centres commerciaux	Au 31/12/2020		Au 31/12/2019	
	(M€)	%	(M€)	%
France	13 563	28 %	16 571	29 %
Europe centrale	5 059	11 %	5 408	10 %
Espagne	3 596	8 %	3 827	7 %
Pays nordiques	3 095	6 %	3 282	6 %
Allemagne	3 447	7 %	3 591	6 %
Autriche	2 290	5 %	2 510	4 %
Pays-Bas	1 658	3 %	1 703	3 %
États-Unis	12 205	25 %	15 204	27 %
Royaume-Uni et Italie	2 994	6 %	4 454	8 %
TOTAL	47 905	100 %	56 495	100 %

Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

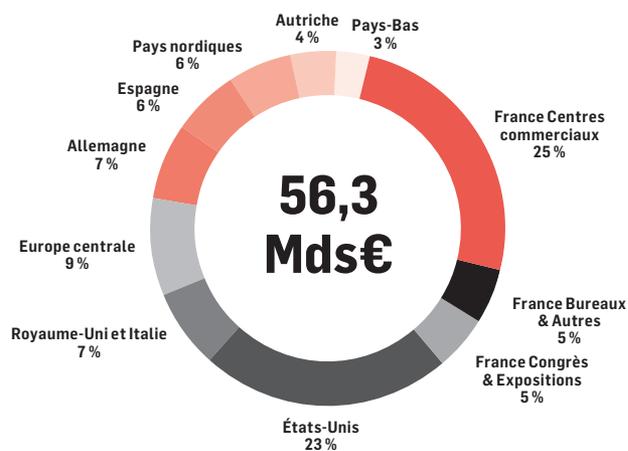
Présentation du Groupe

Présentation de l'activité

Valorisation du patrimoine de Bureaux	Au 31/12/2020		Au 31/12/2019	
	(M€)	%	(M€)	%
France	3 025	69 %	2 830	68 %
Pays nordiques	179	4 %	171	4 %
Autres pays	462	10 %	411	10 %
États-Unis	283	6 %	356	8 %
Royaume-Uni et Italie	460	10 %	419	10 %
TOTAL	4 409	100 %	4 186	100 %

Répartition de la Valeur Brute de Marché (VBM) par région, en proportionnelle, au 31 décembre 2020.

VALEUR BRUTE DE MARCHÉ



Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement d'URW entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020 :

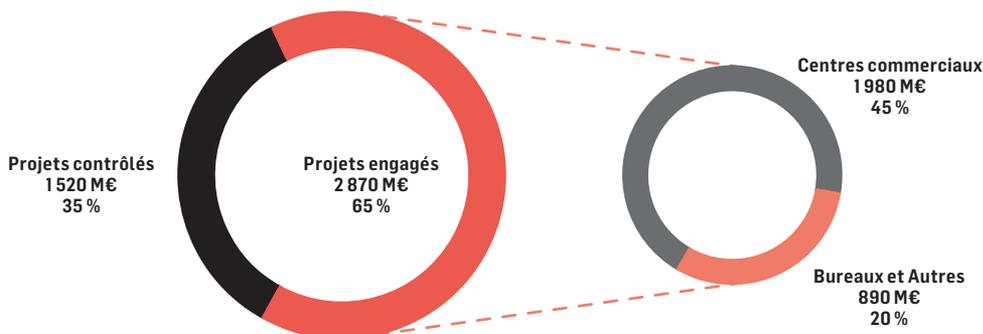
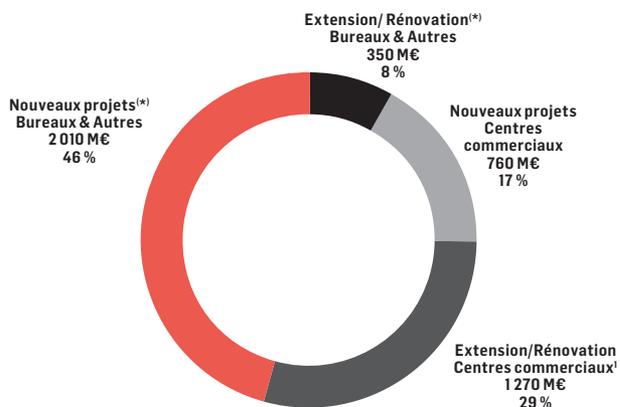
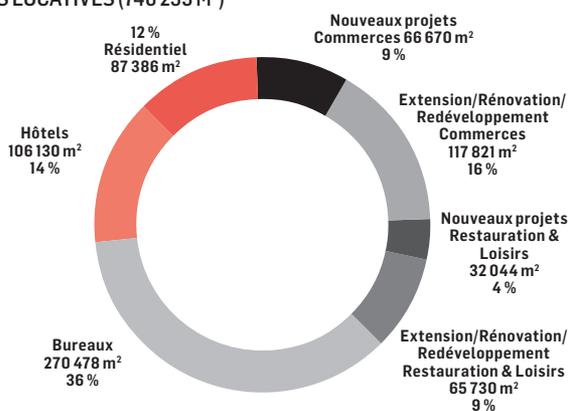
(Md€)	Au 31/12/2020	Au 31/12/2019
Projets « engagés » ⁽¹⁾	2,9	2,7
Projets « contrôlés » ⁽²⁾	1,5	5,6
COÛT TOTAL D'INVESTISSEMENT D'URW	4,4	8,3

Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

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

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

(2) Contrôlés : projets pour lesquels les études sont très avancées et URW contrôle les droits fonciers ou de construction, et où toutes les autorisations administratives requises ont été déposées ou devraient l'être prochainement. Rien ne garantit que ces projets deviendront des projets « engagés », car ils devront obtenir toutes les autorisations administratives requises, ainsi que celles des partenaires de *joint-venture* (le cas échéant) et des organes directeurs d'URW préalablement au lancement des travaux de la superstructure. Au-delà des autorisations administratives, le Groupe se réserve le droit de décider de les lancer ou non, selon la nécessité ou la conjoncture. URW pourrait notamment lancer ces projets avec des partenaires en JV.

PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE DE PROJET⁽¹⁾**PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION⁽¹⁾****COÛT TOTAL D'INVESTISSEMENT URW (4 390 M€)****SURFACES LOCATIVES (746 259 M²)**

(*) Incluant hôtels et logements.

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

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5 PORTEFEUILLE

1.5.1 FRANCE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction(C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Centres commerciaux de la région parisienne											
Westfield Carré Sénart (Lieuxaint) Carrefour, Galeries Lafayette, Apple ; 213 boutiques, un cinéma et un <i>shopping park</i>	155 500	7 700	3,0 ⁽¹⁾	1994 1999	2002 (C) 2006/2007 (C) 2012 (C) 2017 (C) 2019	94,8 %	129 400	100 %	100 %	129 400	IG
Westfield Les 4 Temps (La Défense) Auchan, C&A, Go Sport, H&M, Apple ; 226 boutiques et un cinéma	142 000	5 400 ⁽¹⁾	11,7 ⁽¹⁾	1992 1995 1999 2011 2016	1981 (R) 2006/2008	98,0 %	137 200	53 %	100 %	137 200	IG
Westfield Parly 2 (Le Chesnay-Rocquencourt) Printemps, BHV, FNAC, Decathlon, Apple ; 192 boutiques et un cinéma	129 800	4 560	9,0 ⁽¹⁾	2004 2012 2018	1969/1987 (R) 2011 (R) 2015 (C) 2017 (C) 2019	98,2 %	105 300	50 %	100 %	105 300	IG
Westfield Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay) Auchan, Printemps, FNAC, PicWicToys, Apple ; 192 boutiques et un cinéma	124 300	6 500	9,6 ⁽¹⁾	1994 2007	(R) 2005/2007 (C) 2019	97,3 %	86 700	100 %	100 %	86 700	IG
Westfield Rosny 2 (Rosny-sous-Bois) Carrefour, Galeries Lafayette, FNAC, C&A, Apple ; 169 boutiques et un cinéma	114 500	6 160	11,8 ⁽¹⁾	1994 2001 2010 2016 2018	1973 (R) 1997 (C) 2011 (R) 2015	96,1 %	32 300 29 200 20 700	26 % 100 % 50 %	n.a. 100 % 100 %	49 900	IG & MEQ-CE
Aéroville (Roissy-en-France) Auchan, H&M, New Yorker, Furet du Nord, King Jouet ; 176 boutiques et un cinéma	84 900	4 450	4,4 ⁽¹⁾		2013	n.a.	84 900	46 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
Westfield Forum des Halles (Paris 1 ^{er}) FNAC, H&M, Monoprix, Go Sport, Nike ; 136 boutiques et un cinéma	75 700	1 150	14,9 ⁽¹⁾	1994 2010 2016	1979/1986 (R) 1996 (C) 2016	98,8 %	75 700	65 %	100 %	75 700	IG
So Ouest (Levallois-Perret) Leclerc, Boulanger, Go Sport, H&M ; 108 boutiques et un cinéma	56 900	1 700 ⁽¹⁾	8,7	2006 2010	(C) 2012/2015	n.a.	51 600	46 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
Ulis 2 (Les Ulis) Carrefour, C&A, Go Sport ; 87 boutiques et un cinéma	54 200	3 200 ⁽¹⁾	2,5	1994	1973 (R) 1998/1999	90,4 %	25 400	100 %	100 %	25 400	IG
CNIT (La Défense) FNAC, Decathlon, Monoprix ; 34 boutiques	28 400	300 ⁽²⁾	11,7 ⁽¹⁾	1999	1989 (R) 2009	93,1 %	28 400	100 %	100 %	28 400	IG
L'Usine Mode & Maison (Vélizy-Villacoublay) Galeries Lafayette ; 64 boutiques	21 100	1 270	6,2	2005	1986 (R) 2011	78,2 %	21 100	100 %	100 %	21 100	IG
Carrousel du Louvre (Paris 1 ^{er}) Printemps, Nature & Découvertes ; 37 boutiques	13 500	700 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	6,8	1999	1993 (R) 2009	86,8 %	13 500	100 %	100 %	13 500	IG
Les Ateliers Gaîté ⁽⁵⁾ (Paris 14 ^{ème}) Darty	n.a.	2 030 ⁽³⁾	5,9 ⁽¹⁾	1998	1976 (R) 2000/2001	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.	IG
Sous-total Centres commerciaux de la région parisienne										672 600	

Zone de chalandise : déterminé selon le modèle CACI *gravity*⁽⁴⁾ ou à moins de 30 minutes du centre commercial.

(1) Parkings non détenus par URW.

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

(3) Les parkings de Gaîté Montparnasse sont partagés entre l'hôtel Pullman, Les Ateliers Gaîtés et les Bureaux.

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

(5) En cours de rénovation.

Présentation du Groupe
Portefeuille

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chandaise (en millions de personnes)	Année d'ac- quisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Centres commerciaux de province											
La Part-Dieu (Lyon) Carrefour, Galeries Lafayette, Decathlon, Primark, FNAC ; 235 boutiques et un cinéma	156 400	1 960	4,1 ⁽¹⁾	2004 2016	1975 (R) 2001/02 (C) 2009/10 (R) 2011 (C/R) 2020	96,8 %	113 600	100 %	100 %	113 600	IG
La Toison d'Or (Dijon) Primark, Carrefour, Cultura, Boulanger, Apple ; 152 boutiques	78 700	3 700	1,2 ⁽¹⁾	1994 2017	1990 (C) 2013	n.a.	49 200	46 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) Printemps, H&M, Zara, Primark, FNAC ; 118 boutiques, un cinéma et un casino	75 200	3 260	1,5 ⁽¹⁾	2017	(C) 2015	95,8 %	69 100	100 %	100 %	69 100	IG
Westfield Euralille (Lille) Carrefour, Primark, Zara, H&M, Go Sport ; 131 boutiques	67 700	2 900 ⁽¹⁾	3,4 ⁽¹⁾	1994 2010	1994 (R) 2015	96,9 %	51 600	76 %	100 %	51 600	IG
Villeneuve 2 (Villeneuve-d'Ascq) Auchan, C&A, Zara ; 124 boutiques	56 600	3 500 ⁽¹⁾	1,8		1977 (R) 2004/06 (R) 2018	96,3 %	32 100	100 %	100 %	32 100	IG
Rennes Alma (Rennes) Carrefour, Printemps, Zara, Conforama ; 117 boutiques	55 700	2 690	1,3 ⁽¹⁾	2005 2007 2020	1971 (R) 1990 (C) 2013	n.a.	41 700	46 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
Confluence (Lyon) Carrefour, Joué Club, Decathlon, Apple ; 96 boutiques et un cinéma	53 900	1 430	1,6		2012	n.a.	53 900	46 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
La Valentine (Marseille) Printemps, Darty, FNAC ; 70 boutiques	39 500	1 650	1,4	2007 2017 2018	1982 (R) 1999	91,2 %	19 000	100 %	100 %	19 000	IG
Sous-total Centres commerciaux de province										285 400	

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

(1) Parkings non détenus par URW.

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chandaise (en millions de personnes)	Année d'ac- quisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Autres actifs											
Bel-Est (Bagnole) Auchan ; 58 boutiques	48 800	2 000	3,8	2010	1992	74,1 %	500 5 000	100 % 35 %	100 % 35 %	2 300	IG
Aquaboulevard (Paris 15 ^{ème}) Decathlon, un parc aquatique, un centre de fitness, une zone d'événement, un pôle restauration ; 3 boutiques et un cinéma	38 400	1 000	n.a.	2006 2008	1990	100,0 %	32 400	100 %	100 %	32 400	IG
Maine Montparnasse (Paris 14 ^{ème}) 1 boutique Naf Naf	35 500	1 900	n.a.	2007		100,0 %	200	100 %	100 %	200	IG
Villabé (Villabé) Carrefour, PicWicToys ; 56 boutiques	35 300	2 400	1,3	2010 2012 2013 2015	1992	66,1 %	4 600 5 800	100 % 49 %	100 % 49 %	7 400	IG
Go Sport (Saintes)	2 500	n.a.	n.a.	2007		0,0 %	2 500	100 %	100 %	2 500	IG
Sous-total Autres Actifs										44 800	
Total (selon périmètre de consolidation)										1 002 800	

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

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.2 FRANCE : CONGRÈS & EXPOSITION

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation	Description	Méthode de consolidation
Propriété et exploitation du fonds de commerce									
Paris Nord Villepinte	246 300	13 000	2008	Hall 7 en 2010	50 %	100 %	246 300	9 halls d'exposition, 45 salles de conférence dont 3 auditoriums	IG
Paris Porte de Versailles (Paris 15 ^{ème})	238 900	3 930	2000	(C) Hall 5 en 2003 (R) Pavillon 7 en 2017 (C) Pavillon 6 en 2019	50 %	100 %	238 900	7 halls d'exposition (de 19 000 à 70 000 m ²), dont un centre de congrès avec 5 200 sièges dans une salle plénière	IG
Le Palais des Congrès de Paris ⁽³⁾ (Paris 17 ^{ème})	48 100	1 780 ⁽¹⁾	2008	1993	50 %	100 %	48 100	82 salles de réunion, 18 salles de conférence et 4 auditoriums	IG
CNIT (La Défense)	24 000	1 100 ⁽²⁾	1999	(R) 2007	100 %	100 %	24 000	Espace d'exposition et de convention	IG
Espace Champerret (Paris 17 ^{ème})	8 500	1 480 ⁽³⁾	1989/1995	(R) 2008	50 %	100 %	8 500	Espace d'exposition (salons)	IG
Carrousel du Louvre (Expos) (Paris 1 ^{er})	6 600	4 300 ⁽²⁾	1999	1993 (R) 2016	100 %	100 %	6 600	Espace d'exposition (salons, défilés, événements d'entreprise)	IG
Espace Grande Arche (La Défense)	5 000	n.a.	2001	(R) 2003	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000m ²	IG
Opération									
Paris, Le Bourget	79 700	1 500	2008	1952 2005	50 %	100 %	n.a.	5 halls d'exposition, 7 salles de conférence dont 1 auditorium	IG
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	3 000	n.a.	2009	(R) 2018	48 %	100 %	n.a.	14 salles de conférence dont 1 auditorium	IG
Hôtel Salomon de Rothschild (Paris 8 ^{ème})	1 300	n.a.	2014	(R) 2007 (R) 2010 (R) 2016	50 %	100 %	n.a.	8 chambres du 18 ^{ème} siècle 1 salle de réception	IG
Palais des Sports (Paris 15 ^{ème})	n.a.	n.a.	2002	1960	25 %	50 %	n.a.	Salle de spectacles ou de conventions modulables entre 2 000 4 000 places	MEQ-CE
Total (selon périmètre de consolidation)							577 400		

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

(2) Parkings non détenus par URW.

(3) Incluant Les Boutiques du Palais.

1.5.3 FRANCE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Année d'ac- quisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition ERPA)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surfaceselon périmètrede consolidation m ²	Principaux locataires (selon le revenu locatif)	Méthode de consolidation
Paris et Quartier Central des Affaires de l'Ouest parisien											
Paris 15^{ème}											
Le Sextant	13 400	144	2009	(C) 1998	90,0 %	13 400	100 %	100 %	13 400	Direct Energie, Alloresto, APEC	IG
Paris 16^{ème}											
7 Adenauer	12 200	145	1999	(R) 2008	100,0 %	12 200	100 %	100 %	12 200	Unibail-Rodamco- Westfield	IG
Paris QCA									25 600		
Sous-total « Paris QCA »											
Trinity	49 700				0,3 %	49 700	100 %	100 %	49 700		IG
Les Villages de l'Arche ⁽⁴⁾	41 900	1 550	1999	(R) 2006 (R) 2016 ⁽¹⁾	86,4 %	41 900	100 %	100 %	41 900	Orange, Orange Cyber Défense, Genegis, Ageas, SMI, M2I, Groupe Lucien Barrière, CIAMT	IG
CNIT (Bureaux))	37 100	1 123 ⁽²⁾	1999	(R) 2009	95,3 %	37 100	100 %	100 %	37 100	SNCF, ESSEC, IFSI, Châteaufort	IG
Hilton CNIT (Hôtel)	10 800	n.a.	1999	(R) 2009	100,0 %	10 800	100 %	100 %	10 800	Hilton	IG
Michelet-Galilée ⁽⁵⁾	n.a.	127	1999	(R) 2010	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.		IG
Sous-total « Paris - La Défense »									139 500		
Issy-les-Moulineaux											
SHIFT ⁽³⁾	47 000	480	1999	(R) 2019	100 %	47 000	100 %	100 %	47 000	Nestlé	IG
Sous-total « Issy »									47 000		
Autres actifs de bureaux à Paris et dans la région ouest											
Gaîté-Montparnasse (Bureaux)⁽⁵⁾ (Paris 14^{ème})											
	n.a.	n.a.	1998	(C) 1974	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.		IG
Pullman Paris- Montparnasse (Hôtel)⁽⁵⁾ (Paris 14^{ème})											
	n.a.	n.a.	1998	(R) 2012	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.	Pullman Hotel	IG
29, rue du Port (Nanterre)	10 300	90	2010	(C) 1989	100,0 %	10 300	100 %	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France	IG
Le Blériot (Rueil Malmaison)	3 400	70	2016	(C) 1989	0,0 %	3 400	100 %	100 %	3 400		IG
Sous-total des autres bureaux à Paris et dans la région ouest									13 700		
Autres											
Tour Rosny (Rosny-sous-bois)	13 600	200	2017 2018	(C) 1975	32,6 %	13 600	100 %	100 %	13 600		IG
Versailles Chantiers (Versailles)	16 300	150	2016	(C) 2019	81,7 %	16 300	100 %	100 %	16 300	Léon Grosse, Stop & Work, Novotel, Fiducim, France Habitation, SMA BTP	IG
Novotel Lyon Confluence (Lyon)	7 600	n.a.	2012	(C) 2012	n.a.	7 600	46 %	n.a.	n.a.	Novotel	MEQ-EA
Sous-total Autres									29 900		
Total (selon périmètre de consolidation)									255 700		

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

(1) Rénovation des immeubles de bureaux Village 3 et 4.

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

(3) Finalisation de la vente le 21 janvier 2021.

(4) Vente du Village 3 finalisée le 4 mars 2021 et vente des Villages 4 et 6 finalisée le 17 mars 2021.

(5) Actuellement en redéveloppement.

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.4 EUROPE CENTRALE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
République Tchèque											
Centrum Cerny Most (Prague) Superdry, H&M, Nespresso, Aw Lab, Sinsay ; 180 boutiques et un cinéma	107 600	3 720	1,1	2000	(C) 1997 (C) 2013	98,5 %	107 600	100 %	100 %	107 600	IG
Westfield Chodov (Prague) Armani Exchange, Hugo Boss, Zara, Douglas ; 305 boutiques et un cinéma	101 400	3 430	2,8	2005 2014	(C) 2005 (C+R) 2014 (C+R) 2017	94,5 %	101 400	100 %	100 %	101 400	IG
Metropole Zlicin (Prague) Gant, Reserved, Rituals ; 128 boutiques et un cinéma	54 000	1 800	1,8	2017	(C) 2002 (C) 2004	97,6 %	54 000	50 %	50 %	27 000	MEQ-CE
Sous-total Centres commerciaux République Tchèque										236 000	
Pologne											
Westfield Arkadia (Varsovie) Victoria's Secret, H&M, Zara, Douglas, Mango ; 221 boutiques et un cinéma	117 400	3 900	2,8	2010	(C) 2004 (C) 2017	93,1 %	79 200	100 %	100 %	79 200	IG
Wroclavia (Wroclaw) H&M, Zara, Reserved, Peek & Cloppenburg, CCC ; 190 boutiques et un cinéma	72 400	2 115	0,7		(C) 2017	92,6 %	72 400	100 %	100 %	72 400	IG
Galeria Mokotow (Varsovie) H&M, KappAhl, Peek & Cloppenburg, Zara, Royal Collection ; 236 boutiques et un cinéma	68 400	2 226	1,9	2003 2011	(C) 2000 (C) 2002 (C) 2006 (C) 2013	92,9 %	68 400	100 %	100 %	68 400	IG
Zlote Tarasy ⁽¹⁾ (Varsovie) H&M, Zara, Van Graaf, Reserved ; 174 boutiques et un cinéma	66 400	1 132	2,7	2007 2012 2013	(C) 2007	n.a.	66 400	100 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
CH Ursynow (Varsovie) OBI, Auchan, Zdrofit , Go Sport, RTV EURO AGD ; 31 boutiques	46 300	1 682	1,7	2014	(C) 1998	96,7 %	n.a.	10 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
Wilenska (Varsovie) RTV EURO AGD, Go Sport, New Yorker, Reserved, Pepco ; 95 boutiques	41 300	1 100	2,4	2010	(C) 2002	91,0 %	19 200	100 %	100 %	19 200	IG
Sous-total Centre commerciaux Pologne										239 200	
Slovaquie											
Aupark (Bratislava) Zara, H&M, Gant, Kiehl's, Peek & Cloppenburg ; 220 boutiques et un cinéma	59 500	1 900	0,5	2006 2011 2018	(C) 2001 (R) 2015	96,5 %	59 500	100 %	100 %	59 500	IG
Sous-total Centres commerciaux Slovaquie										59 500	
Total (selon périmètre de consolidation)										534 700	

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

(1) Parkings non détenus par URW.

1.5.5 EUROPE CENTRALE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acqui- sition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale	Part d'URW	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Pologne								
Wilenska Offices (Varsovie)	13 600	2010	2002	4 800	100 %	100 %	4 800	IG
Wroclavia Offices (Wroclaw)	8 500		(C) 2017	8 500	100 %	100 %	8 500	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							13 300	

1.5.6 ESPAGNE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acqui- sition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Parquesur (Madrid) El Corte Inglés, Primark, Leroy Merlin, Media Markt, Fnac ; 203 boutiques et un cinéma											
	159 000	5 800	5,7	1994	(C) 1989 (C) 2005	97,0 %	130 400	100 %	100 %	130 400	IG
Bonaire (Valence) Primark, H&M, Zara, C&A, Fnac ; 150 boutiques et un cinéma											
	135 000	5 700	1,8	2001	(C) 2001 (R) 2003 (R) 2012 (R) 2016	97,6 %	56 000	100 %	100 %	56 000	IG
La Vaguada (Madrid) Alcampo, El Corte Inglés, Disney, Zara, Hema ; 241 boutiques et un cinéma											
	87 000	3 600	5,3	1995	(C) 1983 (R) 2003	89,0 %	38 100	100 %	100 %	38 100	IG
La Maquinista (Barcelone) Zara, Media Markt, H&M, Apple, Decathlon ; 219 boutiques et un cinéma											
	75 600	4 588	4,6	2008	(C) 2000 (C) 2010 (R) 2012	97,6 %	63 600	51 %	100 %	63 600	IG
Glòries (Barcelone) H&M, Zara, Pull&Bear, Fnac, Uniqlo ; 136 boutiques et un cinéma											
	68 800	2 271 ⁽¹⁾	4,4	1998	(C) 1995 (R) 2001 (R) 2014/2015 (R) 2016 (R) 2017	94,0 %	42 100	100 %	100 %	42 100	IG
Splau (Barcelone) Primark, Media Markt, Zara, Mercadona ; 154 boutiques et un cinéma											
	55 800	2 800	4,2	2011	(C) 2010	95,1 %	55 800	100 %	100 %	55 800	IG
Garbera (Saint Sébastien) Media Markt, Forum, H&M, Zara, Toys R Us ; 57 boutiques											
	40 000	2 784	0,5	2002	(C) 1997 (R) 2002 (R) 2014	97,9 %	25 400	100 %	100 %	25 400	IG
Equinoccio (Madrid) Decathlon, Ilusiona, Espacio Casa, Fit Up ; 34 boutiques et un cinéma											
	36 800	1 408	5,2	1998	(C) 1998 (R) 2000/2008 (C) 2012 (R) 2015	89,8 %	33 900	100 %	100 %	33 900	IG
Total (selon périmètre de consolidation)										445 300	

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

(1) Parking détenus partiellement par URW.

1.5.7 ESPAGNE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acqui- sition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale	Part d'URW	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
La Vaguada Offices (Madrid)	10 300	2018		10 300	100 %	100 %	10 300	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							10 300	

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.8 PAYS NORDIQUES : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'ac- quisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Suède											
Westfield Mall of Scandinavia (Stockholm et ses environs) Tesla, Filmstaden, Uniqlo, H&M, Åhlens ; 218 boutiques et un cinéma	105 100	3 700	1,6		(C) 2015	91,1 %	105 100	100 %	100 %	105 100	IG
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) Apple, Filmstaden, H&M, ICA, SATS ; 245 boutiques et un cinéma	84 300	2 670	0,8	1997	(C) 1968/1969 (R) 1975/1992/2015	90,4 %	84 300	100 %	100 %	84 300	IG
Nacka Forum (Stockholm et ses environs) H&M, Jumyard, Media Markt, New Yorker, MOI ; 141 boutiques	57 200	1 750	1,0	1996	(R) 1990/1997/2008	90,4 %	57 200	100 %	100 %	57 200	IG
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) Stadium, H&M, ICA, Systembolaget, Lidl ; 118 boutiques	49 800	1 200	1,5	1985	(C) 1962/1965/1992 (R) 2012/2013	87,3 %	49 800	100 %	100 %	49 800	IG
Sous-total Centres commerciaux Suède										296 400	
Danemark											
Fisketorvet (Copenhague) Fotex Hypermarket, Silvan, Bahne, Sport24 ; 114 boutiques et un cinéma	59 200	1 600	1,0	2000	2000 (R) 2013	92,2 %	59 200	100 %	100 %	59 200	IG
Sous-total Centres commerciaux Danemark										59 200	
Total (selon périmètre de consolidation)										355 600	

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

1.5.9 PAYS NORDIQUES : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acqui- sition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale	Part d'URW	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Suède								
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) Bureaux et 108 appartements	29 900	1985	1962/1965/1992	29 900	100 %	100 %	29 900	IG
Täby Centrum (Stockholm et ses environs)	21 600	1997	1968/1969 1975/1992	21 600	100 %	100 %	21 600	IG
Nacka Forum (Stockholm et ses environs)	13 500	1996	1990/1997/2008	13 500	100 %	100 %	13 500	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							65 000	

1.5.10 AUTRICHE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'ac- quisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Shopping City Süd (SCS) (Vienne) Zara, H&M, Primark, P&C, Saturn ; 282 boutiques et un cinéma	198 500	9 700	2,0	2008	(C) 1976/2002/ 2012 (R) 2013	97,0 %	138 600	100 %	100 %	138 600	IG
Donau Zentrum (Vienna) Interspar, Zara, H&M, P&C, C&A ; 261 boutiques et un cinéma	127 300	3 000	1,7	2003	(C) 1975/2000/ 2006/2008/2010 (R) 2012	97,9 %	127 300	100 %	100 %	127 300	IG
Total (selon périmètre de consolidation)										265 900	

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

1.5.11 AUTRICHE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acqui- sition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale	Part d'URW	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Donauzentrum (Vienne)	9 800	2003	1975 1985	9 800	100 %	100 %	9 800	IG
Shopping City Süd (SCS) (Vienne)	9 000	2008	1989	9 000	100 %	100 %	9 000	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							18 800	

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.12 ALLEMAGNE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
CentrO (Oberhausen) Sinn, Kaufhof, P&C, Saturn, H&M ; 216 boutiques et un cinéma	242 000	12 000	3,3	2014	(C) 1996	94,9 %	235 200	50 %	50 %	117 600	MEQ-CE
Ruhr Park (Bochum) Karstadt, Sinn, Kaufland, MediaMarkt, Baltz, H&M ; 164 boutiques et un cinéma	117 700	4 416	3,8	2012	(C) 1964 (R) 2015	97,0 %	109 000	65 %	100 %	109 000	IG
Paunsdorf Center (Leipzig) Kaufland, MediaMarkt, Decathlon, C&A, Müller, H&M ; 176 boutiques	113 700	7 300	0,9	2012	(C) 1994 (R) 2012	87,9 %	113 700	26 %	50 %	56 900	MEQ-CE
Gropius Passagen (Berlin) Kaufland, Primark, Mediamarkt, P&C, H&M ; 146 boutiques	94 700	2 014	3,0	2012	(C) 1964 (R) 1997 (R) 2019	n.a.	94 700	10 %	n.a.	n.a.	MEQ-CE
Höfe am Brühl (Leipzig) MediaMarkt, H&M, Fischer, Müller, New Yorker, Edeka ; 134 boutiques	51 300	820	1,1	2012	(C) 2012	94,9 %	51 300	51 %	100 %	51 300	IG
Pasing Arcaden (Munich) HIT, MediaMarkt, C&A, Müller, H&M ; 153 boutiques	46 300	943	2,1	2012	(C) 2011 (C) 2013	96,4 %	46 300	51 %	100 %	46 300	IG
Palais Vest (Recklinghausen) Kaufland, MediaMarkt, C&A, H&M, Reserved ; 119 boutiques	45 800	970	2,3	2012	(C) 2014	92,2 %	45 800	51 %	100 %	45 800	IG
Minto (Mönchengladbach) H&M, Saturn, Sportscheck, Reserved, Müller ; 111 boutiques	41 500	905	1,5		(C) 2015	97,3 %	41 500	51 %	100 %	41 500	IG
Gera Arcaden (Gera) Kaufland, C&A, H&M, Fischer, Intersport, Medimax ; 84 boutiques	33 400	1 309	0,3	2012	(C) 1998 (R) 2008	95,4 %	33 400	51 %	100 %	33 400	IG
Total (selon périmètre de consolidation)										501 800	

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

1.5.13 ALLEMAGNE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale	Part d'URW	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Pasing Arcaden (Munich)	6 800	2012		6 800	51 %	100 %	6 800	IG
Gera Arcaden (Gera)	5 000	2012		5 000	51 %	100 %	5 000	IG
Höfe am Brühl (Leipzig)	4 900	2012	(C) 2012	4 900	51 %	100 %	4 900	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							16 700	

1.5.14 PAYS-BAS : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'ac- quisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Citymall Almere (Almere) Media Markt, H&M, HEMA, Zara, Pull & Bear ; 137 boutiques et un cinéma	89 500	1 588 ⁽¹⁾	1,1	2002	(C) 2002 (R) 2008	88,4 %	86 800	100 %	100 %	86 800	IG
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer) Albert Heijn XL, H&M, Primark, HEMA, Media Markt ; 123 boutiques	84 100	3 270 ⁽²⁾	2,4	1983	(C) 1983 (R) 2005	93,0 %	54 800	100 %	100 %	54 800	IG
Stadshart Amstelveen (Amstelveen) De Bijenkorf, H&M, HEMA, Albert Heijn, Zara ; 151 boutiques	81 300	2 780 ⁽²⁾	2,6	2005	(C) 1960 (R) 1998	94,1 %	58 100	100 %	100 %	58 100	IG
Westfield Mall of the Netherlands (Région de la Haye) ⁽³⁾ Albert Heijn, HEMA, Jumbo, Media Markt ; 259 boutiques	n.a.	3 840 ⁽²⁾	2,9	1990	(C) 1971 (R) 2000	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.	IG
Sous-total Centres commerciaux Pays-Bas										199 700	
Autres actifs											
De Els (Waalwijk) 11 boutiques	14 500	500 ⁽¹⁾	n.a.	1990	(C) 1975 (R) 1990	n.a.	1 200	100 %	100 %	1 200	IG
Kerkstraat (Hilversum) C&A ; 8 boutiques	12 200	70 ⁽¹⁾	n.a.	1993	n.a.	n.a.	11 500	100 %	100 %	11 500	IG
In den Vijfhoek (Oldenzaal) 21 boutiques	8 100	70 ⁽¹⁾	n.a.	1980	(C) 1980	n.a.	7 800	100 %	100 %	7 800	IG
Zoetelaarpassage (Almere) Lidl ; 20 boutiques	6 500	450 ⁽¹⁾	n.a.	1983	(C) 1983	n.a.	6 500	100 %	100 %	6 500	IG
Sous-total Autres actifs Pays-Bas										27 000	
Total (selon périmètre de consolidation)										226 700	

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

(1) Parkings non détenus par URW.

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

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

1.5.15 PAYS-BAS : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'ac- quisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale	Part d'URW	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Stadshart Amstelveen (Amstelveen)	6 800	2005/2016	(C) 1999	6 200	100 %	100 %	6 200	IG
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)	5 400	1983/2005	n.a.	5 400	100 %	100 %	5 400	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							11 600	

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

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.16 ÉTATS-UNIS : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'ac- quisition	Construction(C) Date de rénovation(R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Centres flagships américains											
Westfield Topanga⁽¹⁾ (Canoga Park, Californie) Nordstrom, Macy's, Target, Costco, Apple, Tesla, Louis Vuitton, Tiffany, Nespresso, Lululemon ; 345 boutiques	196 100	6 143	1,4	1994	(C) 1964 (R) 1994, 2006, 2008, 2019	87,2 %	112 700	55 %	55 %	62 000	MEQ-CE
Westfield Garden State Plaza (Paramus, New Jersey) Neiman Marcus, Nordstrom, Macy's, Gucci, Louis Vuitton, Burberry, Tesla, Apple ; 309 boutiques et un cinéma	184 100	10 831	1,3	1996	(C) 1957 (R) 1997, 2007, 2014	85,4 %	97 100	50 %	50 %	48 600	MEQ-CE
Westfield Valley Fair (Santa Clara, Californie) Nordstrom, Macy's, Bloomingdales, Louis Vuitton, Gucci, Tiffany, Apple, Eataly, Cartier, Prada, Saint Laurent, Louboutin ; 379 boutiques et un cinéma	180 700	8 400	1,7	1998	(C) 1986 (R) 2002, 2013, 2016	86,1 %	98 800	50 %	50 %	49 400	MEQ-CE
Westfield Southcenter (Seattle, Washington) Macy's, Nordstrom, Sears, JC Penney ; 246 boutiques et un cinéma	157 200	6 701	1,4	2002	(C) 1968 (R) 2008, 2012	88 1 %	76 200	55 %	55 %	41 900	MEQ-CE
Westfield Old Orchard (Skokie, Illinois) Macy's, Nordstrom, Apple, Tiffany, Lululemon, Peloton, Aritzia ; 151 boutiques	157 200	7 840	1,0	2002	(C) 1956 (R) 2007, 2011, 2013	86 5 %	78 700	100 %	100 %	78 700	IG
Westfield UTC (San Diego, Californie) Macy's, Nordstrom, Hermes, Apple, Tesla, Aritzia, Lululemon ; 242 boutiques et un cinéma	127 500	4 924	1,3	1998	(C) 1977 (R) 1998, 2007, 2012, 2017	92,3 %	82 200	50 %	50 %	41 100	MEQ-CE
Westfield Century City (Los Angeles, Californie) Macy's, Nordstrom, Bloomingdales, Eataly, Tiffany, Apple, Tesla, Equinox, Gelson's, Adidas, Aritzia, Lululemon ; 273 boutiques et un cinéma	124 600	4 851	2,1	2002	(C) 1964 (R) 2006, 2013, 2017	93,1 %	90 900	100 %	100 %	90 900	IG
Westfield Galleria at Roseville (Roseville, Californie) Macy's, Nordstrom, Louis Vuitton, Apple, Lululemon ; 236 boutiques	112 700	6 312	0,9	2002	(C) 2002 (R) 2008, 2018	84,5 %	63 500	100 %	100 %	63 500	IG
Westfield Mission Valley⁽²⁾ (San Diego, Californie) Target, Bed, Bath, and Beyond, Trader Joe's, West Elm, Ulta, Nordstrom Rack ; 134 boutiques et un cinéma	111 400	5 898	1,4	1994	(C) 1961 (R) 1997, 1998, 2004, 2007	87,7 %	76 300	42 %	42 %	31 800	MEQ-CE
Westfield San Francisco Centre & Emporium (San Francisco, Californie) Bloomingdale's, Nordstrom, Adidas, Aritzia, Lululemon ; 196 boutiques et un cinéma	109 800	-	2,0	2002	(C) 1988 (R) 2006	78,8 %	16 100 32 900	100 % 50 %	100 % 50 %	16 100 16 500	IG & MEQ-CE
Westfield Montgomery (Bethesda, Maryland) Nordstrom, Macy's ; 224 boutiques et un cinéma	104 400	5 831	0,9	1994	(C) 1968 (R) 2001, 2014, 2016	84,0 %	57 200	50 %	50 %	28 600	MEQ-CE
Westfield Culver City (Culver City, Californie) Macy's, Target, JC Penney, Best Buy, Nordstrom Rack, Trader Joe's, Adidas ; 190 boutiques	98 700	4 285	1,7	1998	(C) 1975 (R) 2009, 2012	90,7 %	63 000	55 %	55 %	34 700	MEQ-CE
Westfield World Trade Center (New York, New York) Apple, Boss, Gansevoort Liberty market, Banana Republic, Breitling, Mont Blanc ; 121 boutiques	34 900	-	7,2	2012	(C) 2016	89,4 %	34 900	100 %	100 %	34 900	IG
Sous-total Centres flagships américains										638 700	

Présentation du Groupe

Portefeuille

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'ac- quisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Centres régionaux américains											
Westfield Wheaton (Wheaton, Maryland) Costco, Target, Macy's, JC Penney ; 182 boutiques	140 000	6 053	0,8	1997	(C) 1960 (R) 2005 2013 2016	91,5 %	68 100	53 %	53 %	35 800	MEQ-CE
Westfield Santa Anita (Santa Anita, Californie) Nordstrom, Macy's, JC Penney ; 250 boutiques et un cinéma	137 200	6 199	1,5	1998	(C) 1974 (R) 1994 2004 2009 2012	89,9 %	89 200	49 %	49 %	44 000	MEQ-CE
Westfield Annapolis (Annapolis, Maryland) Macy's, JC Penney ; 248 boutiques et un cinéma	126 500	5 973	0,8	1994	(C) 1980 (R) 2007	85,9 %	69 100	55 %	55 %	38 000	MEQ-CE
Westfield Countryside ⁽¹⁾ (Clearwater, Floride) Macy's, Dillard's, JC Penney ; 173 boutiques et un cinéma	117 000	5 712	0,5	2002	(C) 1975 (R) 2009 2012	82,0 %	43 100	100 %	100 %	43 100	IG
Westfield North County (Escondido, Californie) Macy's, JC Penney ; 199 boutiques	116 100	5 752	0,7	1994	(C) 1986 (R) 2006 2012 2014	78,7 %	61 500	55 %	55 %	33 800	MEQ-CE
Westfield Oakridge (San Jose, Californie) Target, Macy's ; 208 boutiques et un cinéma	106 800	4 399	0,8	1998	(C) 1973 (R) 2003	85,5 %	73 300	55 %	55 %	40 300	MEQ-CE
Westfield Brandon (Brandon, Floride) Macy's, Dillard's, JC Penney ; 213 boutiques	106 800	5 101	0,8	2002	(C) 1995 (R) 2007	91,7 %	61 300	100 %	100 %	61 300	IG
Westfield Citrus Park ⁽³⁾ (Tampa, Floride) Macy's, JC Penney, Dillard's ; 152 boutiques et un cinéma	106 000	5 610	0,5	2002	(C) 1999 (R) 2007	83,4 %	46 800	100 %	100 %	46 800	IG
Westfield Trumbull (Trumbull, Connecticut) Macy's, JC Penney, Target, Lord and Taylor ; 167 boutiques	105 000	4 436	0,4	1996	(C) 1962 (R) 2008 2010	90,5 %	42 200	53 %	53 %	22 200	MEQ-CE
Westfield Valencia Town Center (Valencia, Californie) Macy's, JC Penney ; 229 boutiques et un cinéma	101 400	4 312	0,3	2005	(C) 1992 (R) 2010 2019	88,2 %	71 100	50 %	50 %	35 600	MEQ-CE
Westfield Broward (Plantation, Floride) JC Penney, Macy's, Dillard's ; 123 boutiques et un cinéma Regal	97 600	4 775	0,6	2007	(C) 1978 (R) 2014	85,2 %	31 400	100 %	100 %	31 400	IG
Westfield Plaza Bonita (National City, Californie) Target, Macy's, JC Penney ; 193 boutiques et un cinéma	95 000	4 586	0,7	1994	(C) 1981 (R) 2008 2011	88,1 %	55 500	55 %	55 %	30 500	MEQ-CE
Westfield South Shore (Bay Shore, New York) JC Penney, Lord and Taylor, Macy's ; 135 boutiques	94 200	4 922	0,4	1996	(C) 1963 (R) 1998 2013	91,6 %	64 300	100 %	100 %	64 300	IG
Westfield Palm Desert (Palm Desert, Californie) Macy's, JC Penney ; 153 boutiques et un cinéma	91 600	4 326	0,4	1999	(C) 1983 (R) 2001 2004 2014	88,6 %	45 900	53 %	53 %	24 100	MEQ-CE
Westfield Fashion Square (Sherman Oaks, Californie) Macy's, Bloomingdales ; 151 boutiques	80 100	3 856	0,7	2002	(C) 1961 (R) 2012	83,9 %	33 400	50 %	50 %	16 700	MEQ-CE
Sous-total Centres régionaux américains										567 900	
Autres actifs											
Westfield Sarasota (Sarasota, Floride) Costco ; 112 boutiques et un cinéma AMC	92 900	4 500	0,4	2003	(C) 1977 (R) 2007 2012	n.a.	33 700	100 %	100 %	33 700	IG
Sous-total Autres actifs										33 700	
Total (selon périmètre de consolidation)										1 240 300	

(1) Inclut "The Village".

(2) Inclut Mission Valley West.

(3) Géré par un juge-commissaire dans le cadre d'une saisie.

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.17 ÉTATS-UNIS : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acqui- sition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale	Part d'URW	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
États-Unis – bureaux & autres								
San Francisco Centre (San Francisco, Californie)	32 200	1996 2002	(R) 2006	22 400 9 800	50 % 100 %	50 % 100 %	21 000	IG & MEQ-CE
Palisade at Westfield UTC (San Diego, Californie) 300 apartments	26 900		(C) 2019	26 900	50 %	50 %	13 500	MEQ-CE
Wheaton Office (Wheaton, Maryland)	18 800	1997		18 800	53 %	53 %	9 900	IG
Old Orchard Office (Skokie, Illinois)	7 500	2002	(C) 1956	7 500	100 %	100 %	7 500	IG
Owensmouth Office (Canoga Park, Californie)	4 100	1994	(C) 1978 (R) 1994	4 100	55 %	55 %	2 300	MEQ-CE
Corbin Office (New York, New York)	3 700	2014	2014	3 700	100 %	100 %	3 700	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							57 900	

Présentation du Groupe
Portefeuille

1.5.18 ROYAUME-UNI : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Place de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Centres commerciaux											
Westfield London (Londres, Shepherds Bush) John Lewis, Harrods Outlet, House of Fraser, M&S ; 466 boutiques et un cinéma	235 900	5 200	3,3	2008	(C) 2008 (R) 2018	86,8 %	235 900	50 %	50 %	118 000	AC
Westfield Stratford City (Londres, Stratford) John Lewis, M&S, Waitrose, Aspers Casino ; 317 boutiques et un cinéma	183 400	4 700	5,3	2011	(C) 2011	95,1 %	183 400	50 %	50 %	91 700	MEQ-CE
Sous-total Centres commerciaux au Royaume-Uni										209 700	
Autres actifs											
Centrale (Croydon) Debenhams, House of Fraser, H&M, Zara, Next, Sports Direct, Metro Bank ; 77 boutiques	74 100	950	1,9	2013	(C) 1988 Drummond centres (R) 2004	n.a.	74 100	50 %	50 %	37 100	MEQ-CE
Whitgift (Croydon) M&S, Sainsbury's, Boots, New Look, River Island, H&M, Superdry ; 172 boutiques	n.a.	397	1,9	2013	(C) 1970	n.a.	n.a.	50 %	50 %	n.a.	MEQ-CE
Sous-total Autres actifs au Royaume-Uni										37 100	
Total (selon périmètre de consolidation)										246 800	

Zone de chalandise : calculée par CACI.

1.5.19 ROYAUME-UNI : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2020	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale	Part d'URW	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Westfield London (Londres)	13 400	2008	(C) 2018	13 400	50 %	50 %	6 700	AC
Total (selon périmètre de consolidation)							6 700	

IG = intégration globale

MEQ-CE = coentreprises mises en équivalence

MEQ-EA = entités associées mises en équivalence

AC = activités conjointes

Présentation du Groupe

Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs européens

1.6 RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'URW SE POUR LES ACTIFS EUROPÉENS

INSTRUCTIONS DONNÉES AUX EXPERTS ÉVALUATEURS

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2020 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco-Westfield SE (« la Société ») ou au travers d'une coentreprise dans laquelle la Société détient une participation, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société. Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues par les équipes paneuropéennes des trois sociétés en charge des évaluations d'actifs de la Société. Afin d'estimer, au sens de la norme IFRS 13, une juste valeur pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau européen, et pas uniquement les transactions nationales.

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

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

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

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

européens détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Westfield ou au travers d'une coentreprise dans laquelle Westfield détenait une participation ont été ajoutés à notre mandat d'évaluation.

FONDEMENTS DES EXPERTISES ET HYPOTHÈSES

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

Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en application des sections correspondantes du Code de Conduite du RICS Valuation - Professional Standards (le « Red Book »). Ce dernier constitue une référence pour les 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).

ACTIFS INCORPORELS ET ACTIVITÉS

Concernant l'évaluation des actifs incorporels liés aux centres commerciaux et aux activités créées, les instructions, directives et déclarations propres à l'évaluation d'actifs immobiliers ne s'appliquent pas.

DATE DE L'ÉVALUATION

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2020.

DATE DE VISITE

Les actifs Centres commerciaux et Bureaux & Autres ont été visités entre juillet 2020 et décembre 2020. L'ensemble des sites de Congrès & Expositions ont été visités entre octobre 2017 et décembre 2020.

JUSTE VALEUR GLOBALE DU PATRIMOINE À LA DATE DE L'ÉVALUATION

Expert	Secteur	Nombre d'actifs évalués	Nombres d'actifs visités en 2020	Évaluation droits et frais inclus ^(a) en M€
Cushman & Wakefield	Centres commerciaux/Bureaux & Autres	63	63	20 408
Jones Lang Lasalle	Centres commerciaux/Bureaux & Autres	41	41	16 202
PricewaterhouseCoopers	Centres commerciaux/Congrès & Expositions	12	6	2 812
Autres experts	Centres commerciaux	3	3	3 363
Impact des actifs évalués par deux experts	Centres commerciaux			(2 512)
Actifs valorisés au coût et/ou non évalués	Centres commerciaux/Bureaux & Autres			2 254
TOTAL PATRIMOINE		119	113	42 527

(a) En proportionnelle.

JUSTE VALEUR GLOBALE DE DES PLEINES PROPRIÉTÉS ET DES BAUX À CONSTRUCTION

	Évaluation droits et frais inclus ^(a) en M€
Pleine propriété	38 522
Bail à construction	4 005
TOTAL PATRIMOINE	42 527

(a) En proportionnelle.

Présentation du Groupe

Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs européens

INFORMATIONS

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

SURFACES DES ACTIFS

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

ANALYSES ENVIRONNEMENTALES ET CONDITIONS DES SOLS

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

URBANISME

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

TITRES DE PROPRIÉTÉ ET ÉTATS LOCATIFS

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

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

ÉTAT DES ACTIFS

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

TAXATION

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

NOTE EXPLICATIVE SUR LES CONDITIONS DU MARCHÉ : NOUVEAU CORONAVIRUS (COVID-19)

L'épidémie de COVID-19, déclarée "pandémie mondiale" par l'Organisation mondiale de la santé le 11 mars 2020, a eu et continue d'avoir un impact sur de nombreux aspects de la vie quotidienne et de l'économie mondiale. Certains marchés immobiliers ont connu une diminution de leurs niveaux d'activité transactionnelle et de liquidité. Des restrictions de voyage ont été mises en place par de nombreux pays et des confinements ont été appliqués à des degrés divers. Bien que les restrictions aient été levées dans certains cas, des mesures de confinement locales peuvent continuer à être appliquées si nécessaire et l'apparition d'autres foyers d'épidémie importants est possible.

La pandémie et les mesures prises pour lutter contre la COVID-19 continuent d'affecter les économies et les marchés immobiliers du monde entier. Néanmoins, à la date d'évaluation, certains marchés immobiliers ont recommencé à fonctionner et les volumes de transactions et autres éléments pertinents de marché reviennent à des niveaux tels qu'il est possible de fonder des opinions de valeur. En conséquence, et pour éviter tout doute, notre évaluation n'est pas signalée comme étant sujette à une "incertitude matérielle de l'évaluation" telle que définie par les normes VPS 3 et VPGA 10 de la *RICS Valuation - Global Standards*.

CLAUSE D'INCERTITUDE MATÉRIELLE D'ÉVALUATION

En ce qui concerne l'hôtellerie, à la date d'évaluation, nous continuons à être confrontés à un ensemble de circonstances sans précédent causées par la COVID-19 et à l'absence d'éléments de marché pertinents/suffisants sur lesquels fonder nos jugements. Notre évaluation est donc signalée comme étant sujette à une "incertitude matérielle de l'évaluation", comme indiqué dans les normes VPS 3 et VPGA 10 de la *RICS Valuation - Global Standards*. Par conséquent, en ce qui concerne ces évaluations, il convient d'attacher à notre évaluation une certitude moindre - et un degré de prudence plus élevé - que ce qui serait normalement le cas.

Pour éviter tout doute, la présente note explicative, y compris la déclaration d'"incertitude matérielle d'évaluation", ne signifie pas que l'on ne peut pas se fier à l'évaluation ou aux évaluations. Cette note explicative a été incluse pour assurer la transparence et pour fournir des informations supplémentaires sur le contexte de marché dans lequel l'évaluation a été préparée. Compte tenu de la possibilité que les conditions du marché évoluent rapidement en réponse à des changements dans le contrôle ou la diffusion futurs de COVID-19, nous soulignons l'importance de la date d'évaluation.

CONFIDENTIALITÉ ET PUBLICATION

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

Cordialement,

Christian Luft MRICS
Directeur, Pour le compte de
Jones Lang LaSalle Expertises SAS

Geoffroy Schmitt
Associé, Pour le compte de PwC
Corporate Finance

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

Marc Gerretsen
Associé, Pour le compte de PwC
Corporate Finance

Présentation du Groupe

Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs américains

1.7 RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'URW SE POUR LES ACTIFS AMÉRICAINS

INSTRUCTIONS DONNÉES AUX EXPERTS ÉVALUATEURS

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2020 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco-Westfield SE (« la Société ») ou au travers d'une coentreprise dans laquelle la Société détient une participation, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société. Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues au niveau national par chaque responsable des deux sociétés en charge des évaluations d'actifs de la Société. Afin d'estimer, au sens de la norme IFRS 13, une juste valeur pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau national, et pas uniquement les transactions locales.

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

Nous confirmons que notre opinion sur la juste valeur a été préparé selon les directives stipulées dans l'*Uniform Standards of Professional Appraisal Practice* (USPAP), qui prévoient une cohérence d'approche et d'analyses pour toutes les évaluations effectuées aux États-Unis. Les évaluations sont fondées sur la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie ou la méthode par le rendement qui sont régulièrement utilisées pour ces types d'actifs.

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

FONDEMENTS DES EXPERTISES ET HYPOTHÈSES

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

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

Les expertises ont également été établies au regard de la recommandation de l'AMF sur la présentation des éléments d'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées, publiée le 8 février 2010. Nous attestons que nous avons préparé nos expertises en tant qu'évaluateurs externes, tels que définis dans les standards du Red Book publié par la RICS, et que nos évaluations sont également conformes aux principes généraux.

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

Tous les actifs ont été évalués à 100 % sans égard à la part détenue par la Société et comme non grevés de dette.

ACTIFS INCORPORELS ET ACTIVITÉS

Concernant l'évaluation des actifs incorporels liés aux centres commerciaux et aux activités créées, les instructions, directives et déclarations propres à l'évaluation d'actifs immobiliers ne s'appliquent pas.

DATE DE L'ÉVALUATION

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2020.

DATE DE VISITE

Les actifs ont été visités entre janvier 2020 et décembre 2020.

JUSTE VALEUR GLOBALE DU PATRIMOINE À LA DATE DE L'ÉVALUATION

Expert	Secteur	Nombre d'actifs évalués	Nombre d'actifs visités en 2020	Évaluation droits et frais inclus ^(a) en M€
Cushman & Wakefield ^(b)	Centres commerciaux/Bureaux & Autres	23	23	7 168
Jones Lang Lasalle	Centres commerciaux/Bureaux & Autres	16	16	4 612
PricewaterhouseCoopers	Centres commerciaux/Congrès & Expositions	4	0	580
Autres experts	Centres commerciaux			60
Actifs valorisés au coût et/ou non évalués	Centres commerciaux/Bureaux & Autres			68
TOTAL PATRIMOINE		43	39	12 487

(a) En proportionnelle.

(b) Évaluation nette d'une réduction de 30 % sur quatre actifs (Westfield Broward, Westfield Citrus Park, Westfield Countryside et Westfield Palm Desert).

JUSTE VALEUR GLOBALE DE DES PLEINES PROPRIÉTÉS ET DES BAUX À CONSTRUCTION

	Évaluation droits et frais inclus ^(a) en M€
Pleine propriété	9 499
Bail à construction	2 988
TOTAL PATRIMOINE	12 487

(a) En proportionnelle.

Présentation du Groupe

Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs américains

INFORMATIONS

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

SURFACES DES ACTIFS

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

ANALYSES ENVIRONNEMENTALES ET CONDITIONS DES SOLS

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

URBANISME

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

TITRES DE PROPRIÉTÉ ET ÉTATS LOCATIFS

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

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

ÉTAT DES ACTIFS

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

TAXATION

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

CONFIDENTIALITÉ ET PUBLICATION

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

Cordialement,

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

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

Marc Gerretsen
Associé
Pour le compte de PwC Corporate Finance

Présentation du Groupe

Structure

1.8 STRUCTURE

Le Groupe URW est constitué de deux principales entités juridiques ;

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

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

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

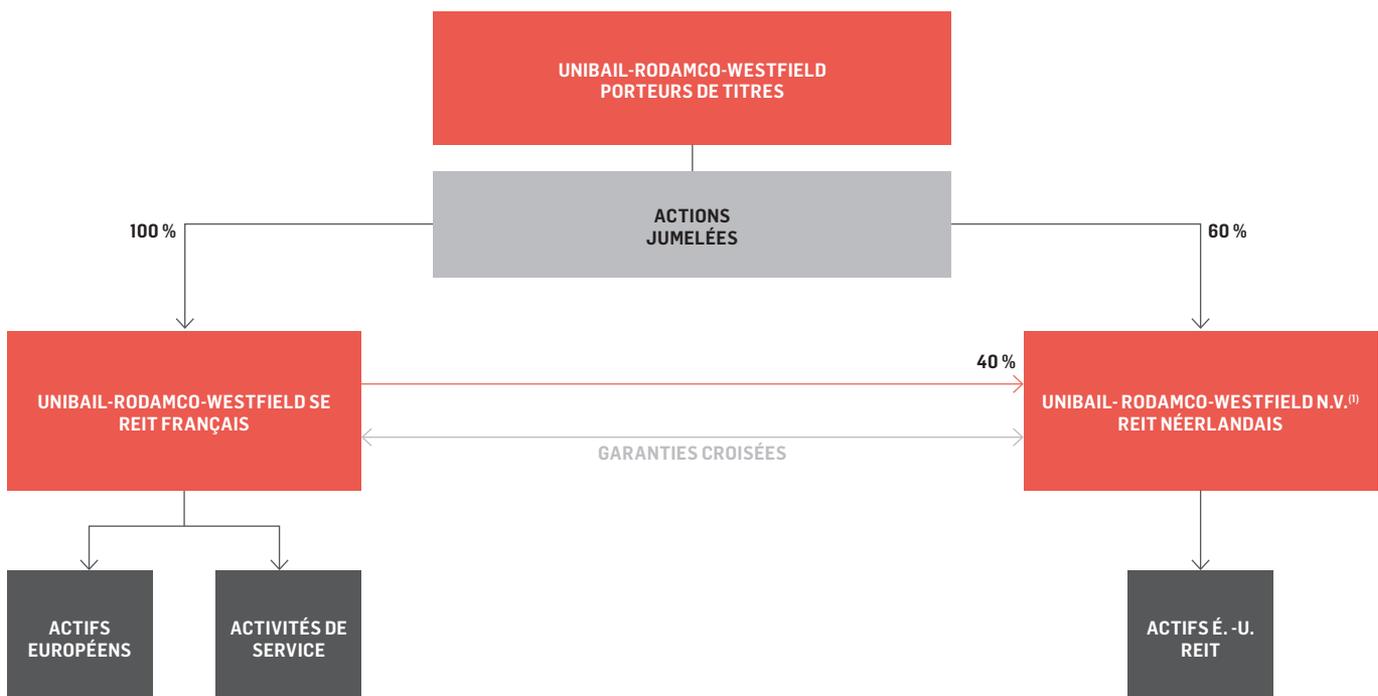
Les Actions Jumelées sont négociées sur les marchés réglementés d'Euronext Amsterdam et Euronext Paris. En outre, une cotation secondaire à l'Australian Securities Exchange a été établie pour permettre aux anciens actionnaires de Westfield Corporation de négocier l'Action Jumelée localement sous la forme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

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

Bien que les deux entités soient dotées d'organes de décision distincts, de Conseils de Surveillance et de Directoires indépendants, l'alignement et la coordination entre les deux entités sont garanties par les nominations du président du Directoire et du directeur financier d'Unibail-Rodamco-Westfield SE au Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V., et par la nomination du directeur régional d'URW pour les États-Unis, siégeant au Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V. au Comité exécutif du Groupe.

Unibail-Rodamco-Westfield SE consolide Unibail-Rodamco-Westfield N.V. et les entreprises qu'elle contrôle. Ainsi, les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield SE présentent une vision globale du Groupe.

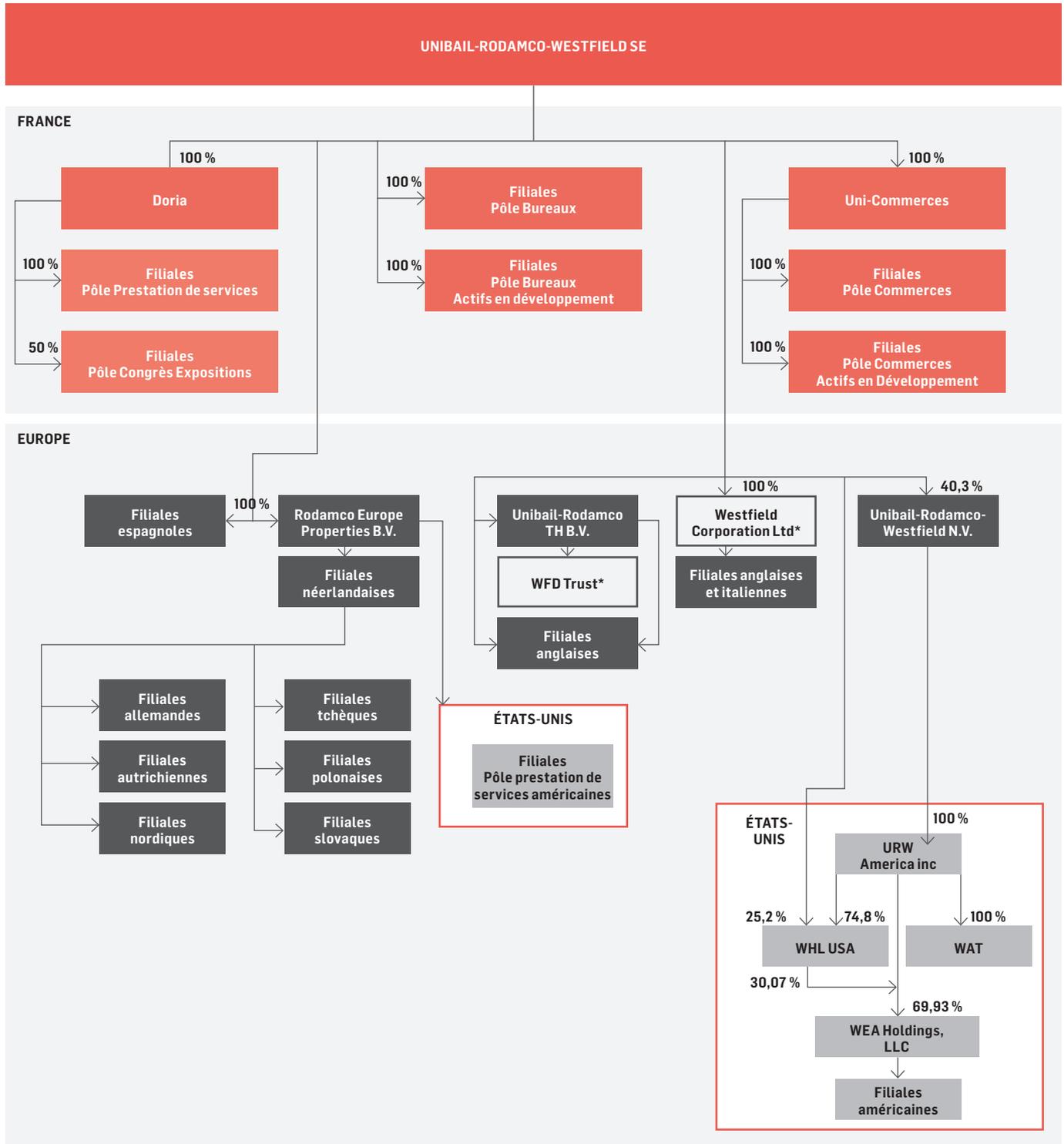
Pour toute information complémentaire relative à Unibail-Rodamco-Westfield N.V., se référer à son rapport annuel disponible sur son site (<https://www.urw-nv.com/en/investors/financial-information>).



(1) Détient aussi les actifs néerlandais sélectionnés.

1.9 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

Au 31 décembre 2020 comme décrit ci-après :



Partie américaine du Groupe

* Entités australiennes.

1.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

CHAPITRE 2

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

2.1	STRATÉGIE RSE DU GROUPE	38
2.1.1	Modèle d'affaires	38
2.1.2	Enjeux et opportunités RSE	38
2.1.3	Priorités de la stratégie RSE du Groupe	47
2.1.4	Synthèse des réalisations RSE du Groupe	50
2.1.5	Gouvernance de la RSE	57
2.2	BETTER SPACES	60
2.2.1	Répondre au changement climatique	60
2.2.2	Concevoir des bâtiments durables	67
2.2.3	Améliorer l'efficacité écologique	73
2.2.4	Développer la connectivité et la mobilité durable	87
2.2.5	Protéger et améliorer labiodiversité	90
2.3	BETTER COMMUNITIES	92
2.3.1	Promouvoir la résilience sociale	92
2.3.2	Développer l'économie locale	93
2.3.3	Collaborer avec les parties prenantes locales	98
2.3.4	Promouvoir la consommation responsable	104
2.4	BETTER TOGETHER	108
2.4.1	Valoriser	109
2.4.2	Travailler ensemble	114
2.4.3	Inspirer	116
2.5	FINANCEMENT VERT DES ACTIVITÉS DU GROUPE	119
2.5.1	Emprunts verts	119
2.5.2	Obligations responsables	119
2.6	ANNEXES	126
2.6.1	Méthodologie de reporting d'Unibail-Rodamco-Westfield	126
2.6.2	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	130



La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est au cœur de nos activités et de notre identité en tant qu'entreprise, dans chacun des lieux où nous sommes implantés. L'année 2020 a démontré que Better Places 2030 nous permettait de soutenir la résilience des territoires dans lesquels nous opérons. Nous avons immédiatement apporté un soutien clé aux communautés touchées par la pandémie, tout en mettant en œuvre un plan efficace pour préserver la santé et la sécurité de nos visiteurs. En interne, nous avons réinventé notre capacité à travailler ensemble durant les périodes de confinement et avons construit un cadre solide et ambitieux pour la diversité et l'inclusion. Durant cette année si particulière, en dépit du contexte, nous avons maintenu un haut niveau d'exigence environnementale. La crise a même été un facteur d'accélération important en matière de consommation plus responsable, d'économie circulaire et de préservation de la biodiversité. Si nous avons été amenés à adapter une partie de nos actions en raison du contexte sanitaire en 2020, nos résultats exceptionnels en matière de RSE démontrent toute la pertinence de notre approche. Nous sommes fiers de Better Places 2030, une pierre angulaire de la raison d'être de notre entreprise, « Reinvent Being Together ».

JEAN-MARIE TRITANT
Président du Directoire

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

2.1 STRATÉGIE RSE DU GROUPE

2.1.1 MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

2.1.2 ENJEUX ET OPPORTUNITÉS RSE

L'approche actuelle d'URW en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) a été construite sur des bases solides, allant bien au-delà de la réglementation en vigueur. Afin de définir ses perspectives et sa stratégie en matière de RSE, le Groupe a identifié des axes de travail clés représentant des enjeux mais aussi des opportunités pour ses activités. Deux approches complémentaires ont été menées à cette fin :

- Une analyse de matérialité, qui constitue un outil de cartographie utilisé pour identifier et classer les enjeux majeurs en matière de RSE pour le Groupe, du point de vue des parties prenantes internes et externes ;
- Une analyse des risques, qui permet de mettre en évidence les enjeux RSE susceptibles d'impacter négativement le Groupe.

2.1.2.1 MATRICE DE MATÉRIALITÉ

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

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

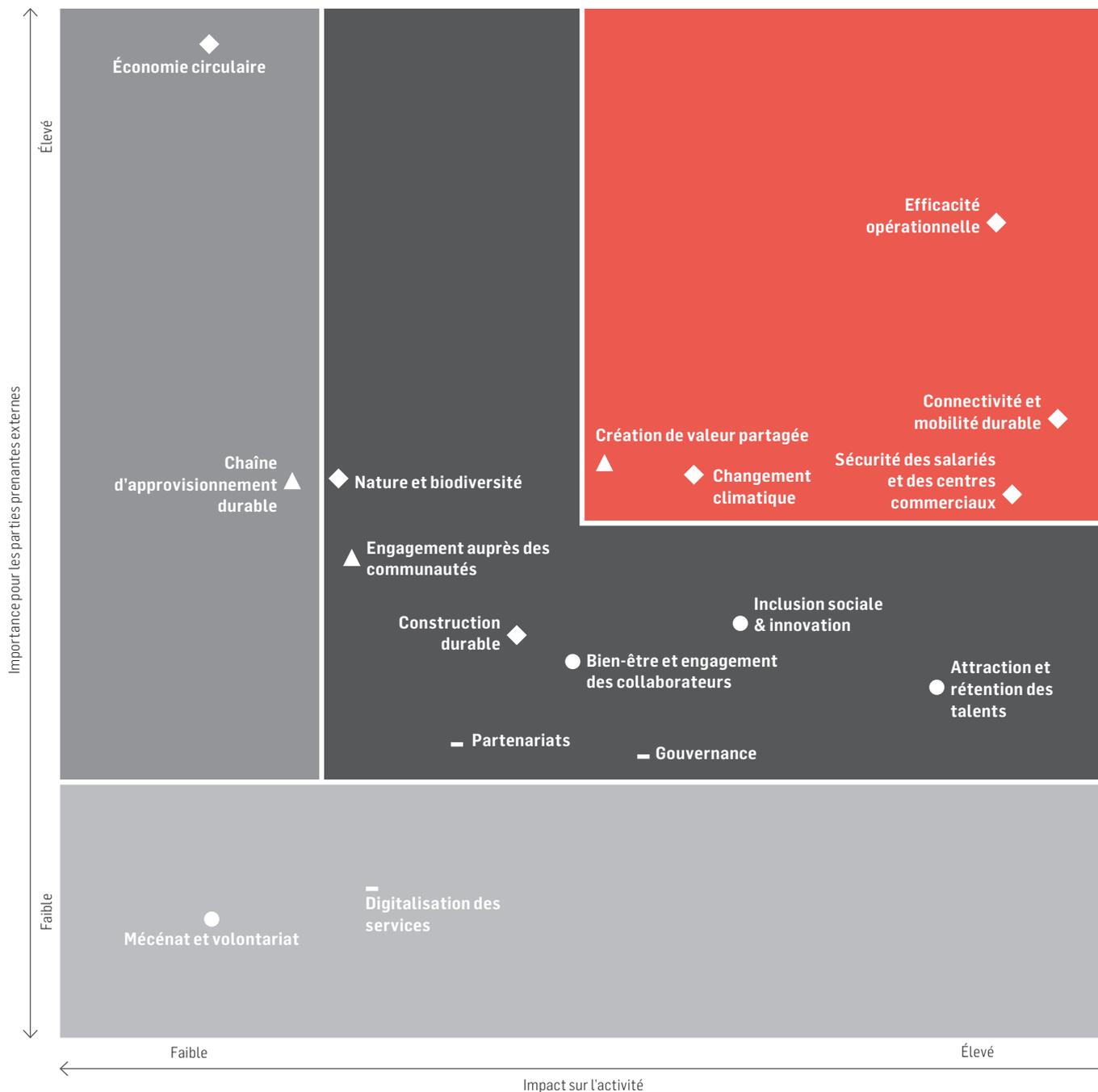
Au total, plus d'une trentaine de parties prenantes externes et internes, représentatives des différentes zones géographiques et métiers du Groupe, ont été consultées afin de prioriser les enjeux RSE identifiés, en fonction de leur niveau d'attente et de l'impact sur le modèle économique d'Unibail-Rodamco-Westfield.

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

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

(2) Conformément aux questions et référentiels d'analyses de l'indice *Dow Jones Sustainability*, ainsi que de MSCI, V.E (ex-VigeoEiris), ISS-ESG, GRESB et FTSE4Good.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD



2.

Légende

- ◆ Pilier 1 – Better Spaces
- ▲ Pilier 2 – Better Communities
- Pilier 3 – Better Together
- Transverse

Enjeux incontournables

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

Enjeux prioritaires

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

Enjeux importants pour les parties prenantes externes

- Économie circulaire
- Chaîne d'approvisionnement durable

Enjeux moins significatifs

- Digitalisation des services
- Mécénat et volontariat

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

2.1.2.2 RISQUES ET OPPORTUNITÉS RSE

En 2018, dans le cadre de la directive sur la publication d'informations non financières⁽¹⁾, Unibail-Rodamco-Westfield a procédé à l'identification et à l'évaluation de ses principaux risques RSE, sur la base de la méthodologie d'évaluation des risques du Groupe, prenant en compte trois critères d'impact : financier, juridique, et réputationnel. Conformément à l'esprit de la réglementation, l'analyse fournie ci-dessous présente des risques bruts (avant la mise en œuvre des mesures de gestion).

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

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

L'analyse des risques et leur hiérarchisation ont été réalisées par l'équipe RSE du Groupe et la direction du Groupe chargée de la Gestion des risques, avec le concours des équipes locales. Les résultats ont été partagés avec la Directrice générale des fonctions centrales du Groupe, membre du Directoire chargée de la supervision de la gestion des risques et de la RSE.

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

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

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

Cette analyse des risques reste pertinente et applicable dans le contexte de crise lié à la pandémie de COVID-19, qui a confirmé le bien-fondé d'intégrer ces risques extra-financiers à la démarche globale de gestion des risques du Groupe. Les politiques et plans d'action associés reflètent les dernières mises à jour effectuées par le Groupe pour atténuer ces risques, de même que tous les indicateurs de performance associés qui sont communiqués.

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2020)	Opportunités
Éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> Corruption, ententes ou fraude (relations d'affaires, relations avec des pouvoirs publics) Blanchiment d'argent et financement du terrorisme Non-respect de la réglementation antitrust <p>Références :</p> <p>3.4.1 Éthique et conformité au sein du Groupe URW</p> <p>6.2.2.5 B. Corruption, lutte anti-blanchiment d'argent et fraude</p> <p>6.2.2.1 B. Fusions-Acquisitions, investissements et désinvestissements</p> <p>6.2.2.5 A. Juridiques et réglementaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programme de lutte contre la corruption (ACP) en conformité avec la loi Sapin II (France), le <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> « FCPA » (États-Unis) et le <i>UK Bribery Act</i> « UKBA » (Royaume-Uni) ; Code d'Éthique du Groupe avec module d'apprentissage en ligne annuel obligatoire pour tous les salariés ; Procédure de vérification des partenaires commerciaux ; Dispositif de recueil d'alerte accessible à tous les salariés et fournisseurs ; Désignation de correspondants locaux de conformité pour soutenir la coordination de l'ACP ; Procédure des Règles sur les opérations d'initiés ; Partie intégrante du processus de diligence raisonnable en cas d'acquisitions ; Étroite surveillance des activités de Viparis en relation avec la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre (A) et valeur monétaire (B) des sanctions imposées par les autorités de régulation en 2020 liées à des incidents de corruption : 0 (A) ; 0 € (B) ; Pourcentage de salariés formés à la prévention de la corruption : 16 %⁽²⁾ au 31/12/2020 et 72 %⁽²⁾ au 31/01/2021⁽³⁾. 	Promouvoir et placer la confiance ainsi que la transparence au cœur des relations d'affaires
	<ul style="list-style-type: none"> Non-transparence des rapports en matière de représentants d'intérêts <p>Références :</p> <p>3.4.1 Éthique et conformité au sein du Groupe URW</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel des activités de lobbying à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique ; Politique interne sur les représentants d'intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'actions de lobbying déclarées à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique : 0 > https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=414878389## 	
	<ul style="list-style-type: none"> Fuite des données personnelles des clients <p>Références :</p> <p>6.2.2.5 A. Juridiques et réglementaires</p> <p>6.2.2.1 E. Système d'information et données : continuité et intégrité</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programme de protection de la confidentialité des données conforme aux réglementations européenne et américaine ; Réseau de Gouvernance de la protection des données aux niveaux Groupe et local ; Processus internes de prévention et d'alerte ; Formations de sensibilisation à la protection des données et à la cybersécurité à l'intention de tous les salariés et de certaines populations du Groupe ; Stratégie de sécurité des systèmes d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés formés à la sensibilisation à la sécurité informatique : 64 %⁽²⁾. 	

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

(2) Le périmètre de cet indicateur exclut les employés de Viparis : les employés de Viparis n'ont pas suivi cette formation en 2020 compte-tenu de l'impact de la crise de la COVID-19 sur l'activité des Congrès & Expositions.

(3) La campagne de formation au programme Anti-corruption de 2020 s'est étendue entre novembre 2020 et janvier 2021 du fait de l'impact de la crise de la COVID-19 sur l'organisation de l'activité des employés.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2020)	Opportunités
Santé et sécurité, sûreté et bien-être des personnes au sein de nos établissements	<ul style="list-style-type: none"> Menaces ou attaques sur les sites <p><u>Références :</u> 6.2.2.4 A. <i>Terrorisme et incident de sûreté majeur</i> 2.2.3.7 <i>Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté, et l'environnement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Organisation dédiée au niveau du Groupe pour les questions de sûreté et de gestion de crise ; Gouvernance, politiques et lignes directrices mondiales en matière de sûreté mises en œuvre sur l'ensemble des sites ; Plan d'intervention en cas de crise, formation et exercices de simulation ; Interactions fréquentes avec les autorités de police, les autorités régionales et les services de renseignement ; Formation des équipes de gestion et de sûreté des centres commerciaux ainsi que de tous les salariés d'URW ; Sensibilisation des locataires au Cadre de sûreté et aux plans d'évacuation. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés formés à la sûreté : 45 %⁽¹⁾. 	Être leader du secteur en matière de santé, de sécurité et de sûreté pour réduire les niveaux d'incidents
	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'incapacité à assurer un environnement sûr et sain aux parties prenantes (salariés, locataires, prestataires et visiteurs/occupants) conformément aux procédures et à la législation en matière de santé et de sécurité <p><u>Références :</u> 6.2.2.4 B. <i>Hygiène, santé et sécurité (y compris la pandémie et les catastrophes naturelles)</i> 2.2.3.7 <i>Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté, et l'environnement</i> 2.2.2.1 <i>Système de management environnemental (SME) - Santé et sécurité sur les chantiers</i></p>	<p>Exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation au niveau du Groupe dédiée à la gestion des risques en matière de santé et de sécurité, complétée par des procédures locales conformes aux réglementations locales ; Maintenance et inspection effectuées pour tous les équipements concernés soumis à réglementation ; Audits annuels par un organisme tiers des risques pour la santé et la sécurité menés au niveau des actifs du portefeuille européen, et plans d'action associés ; Visites de routine des actifs pour identifier les situations dangereuses et mettre en œuvre des mesures correctives aux États-Unis ; Mise en place de normes strictes en matière de nettoyage et d'hygiène sur tous les sites du Groupe pour faire face à la pandémie mondiale de COVID-19, en partenariat avec un organisme de certification externe. <p>Développements :</p> <ul style="list-style-type: none"> Chantiers supervisés par un Coordinateur de Santé et de Sécurité ; Obligation contractuelle pour les entreprises de construction supervisées par le Maître d'œuvre de prendre les dispositions nécessaires à la sécurité du site et de se conformer à la législation applicable en matière de santé et de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de sanctions pour non-conformité en matière d'hygiène et de sécurité des bâtiments et montant des amendes associées (€) ; Pourcentage d'actifs en exploitation ayant obtenu une note annuelle de A ou B suite à l'audit externe de la maîtrise des risques Hygiène, Sécurité et Environnement. 	

2.

(1) Le périmètre de cet indicateur exclut les employés de Viparis : les employés de Viparis n'ont pas suivi cette formation en 2020 compte-tenu de l'impact de la crise de la COVID-19 sur l'activité des Congrès & Expositions.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2020)	Opportunités
Santé et sécurité, sûreté et bien-être des personnes au sein de nos établissements	<ul style="list-style-type: none"> Non-résilience des actifs confrontés à des phénomènes physiques (événements climatiques graves et chroniques, etc.) <p>Références :</p> <p>2.2.1.3 <i>Gestion des risques climatiques et adaptation aux changements climatiques</i></p> <p>6.2.2.4 B. <i>Hygiène, santé et sécurité (y compris la pandémie et les catastrophes naturelles)</i></p> <p>2.2.2.2 <i>Certifications environnementales des bâtiments en phase de développement</i></p> <p>2.2.3.2 <i>Certifications environnementales des bâtiments en phase d'exploitation</i></p> <p>6.3 <i>Transfert des risques aux assureurs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des risques liés aux changements climatiques du Groupe couvrant tous les actifs existants et le portefeuille de développement, conformément aux recommandations de la TCFD, incluant à la fois les risques physiques et de transition ; Carte mondiale des risques futurs liés au changement climatique pour le portefeuille du Groupe, afin de concevoir des plans d'adaptation au changement climatique pertinents ; Objectif d'intégration des risques climatiques de long-terme pour les projets de développement et pour les actifs existants du portefeuille ; Évaluation périodique des actifs les plus exposés aux catastrophes naturelles et de leurs plans de prévention/protection ; Couverture d'assurance adéquate contre les catastrophes naturelles pour les actifs situés en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis ; Exercices annuels de préparation aux situations d'urgence pour tous les actifs se trouvant dans une zone de catastrophe naturelle ; Conformité aux exigences réglementaires dans chaque région en matière de risques d'inondations, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage pour des pluies exceptionnellement fortes ; Le processus de diligence raisonnable pour les acquisitions et les nouveaux projets de développement qui couvre aussi les risques associés au changement climatique ; Politique de certification environnementale pour tous les actifs en phases de développement et d'exploitation : référentiels de certification BREEAM ou LEED et BREEAM <i>In-Use</i> couvrant entre autres les aspects de résilience physique et énergétiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de couverture de la certification environnementale BREEAM <i>In-Use</i> des actifs existants du Groupe (centres commerciaux et bureaux) - en surface ; Pourcentage de centres commerciaux et bureaux dans le portefeuille existant qui ont obtenu une certification environnementale en phase de développement (en nombre) ; Pourcentage de projets de développement qui sont dans un processus de certification environnementale des bâtiments ; Conditions d'assurance des actifs pour les catastrophes naturelles. 	Améliorer la résilience des bâtiments aux impacts du changement climatique
Valeur « verte »/ durable des actifs et du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Perte d'accès aux financements durables et baisse des notations ESG <p>Références :</p> <p>2.1.4.2 <i>Résultats des évaluations et indices en matière de performance extra-financière</i></p> <p>2.1.5.4 <i>Relations avec les investisseurs et les organisations professionnelles</i></p> <p>2.5 <i>Financement vert des activités du Groupe</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Réponse aux agences de notation extra-financières les plus reconnues ; suivi de l'évolution des questionnaires et analyse comparative des scores ; Organisation de roadshows RSE et de réunions avec les investisseurs ; dialogue direct avec les investisseurs sur des questions de développement durable ; Règles d'utilisation formalisée pour l'allocation des fonds issus des obligations responsables et procédure formalisée pour l'analyse, la sélection et le suivi des actifs dans le cadre de l'instrument d'obligations responsables ; Évaluations <i>ex-post</i> régulières des actifs pour vérifier leur éligibilité au regard des critères des obligations responsables et suivi des niveaux des indicateurs clés de performance des emprunts verts. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Reporting</i> sur l'allocation des obligations responsables et le montant des obligations responsables allouées (valeur monétaire) ; Scores des notations extra-financières (GRESB, CDP, OEKOM, MSCI, Sustainalytics, FTSE4Good, Vigeo Eiris). 	<p>Obtenir l'accès à des instruments de financement durable pour le développement des actifs</p> <p>Améliorer la qualité environnementale des actifs (certifications environnementales, empreinte carbone, accessibilité, etc.)</p>

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
Stratégie RSE du Groupe

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2020)	Opportunités
Chaîne d'approvisionnement responsable	<ul style="list-style-type: none"> Signature de contrats avec des prestataires de services, des fournisseurs ou des sous-traitants qui ne respectent pas les réglementations ou normes de leur profession (par exemple, les droits fondamentaux de l'Homme et du travail) ou ayant une image/performance négative en matière de RSE <p>Références :</p> <p>2.3.2.3 <i>Gestion de la chaîne d'approvisionnement</i></p> <p>2.2.2 <i>Concevoir des bâtiments durables - Construction durable</i></p> <p>2.2.2.3 <i>Matériaux de construction - Une chaîne d'approvisionnement responsable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Procédure de sélection des partenaires commerciaux ; Code d'Éthique du Groupe applicable à tous les prestataires ; Dispositif de recueil d'alerte accessible à tous les prestataires ; Processus d'intégration des principaux prestataires de services dans les engagements du Groupe en matière de développement durable ; Conditions d'achats du Groupe et contrats type comportant des clauses environnementales et sociales, telles que la conformité aux conventions de l'OIT et au droit du travail en vigueur dans chaque pays en Europe ; Charte chantier à faibles nuisances du Groupe applicable à tous les projets de développement décrivant les exigences et les recommandations du Groupe pour optimiser la qualité environnementale des chantiers ; Pour les projets de développement, la conformité des prestataires aux normes professionnelles est assurée par le processus d'appel d'offres, le cahier des charges et le contrôle de conformité effectué par le maître d'œuvre, avec des sanctions (mise en demeure, pénalités ou renvoi, selon la gravité) en cas de non-respect ; Politique d'utilisation de bois provenant exclusivement de forêts certifiées et gérées de manière durable, avec une certification FSC ou PEFC, dans les projets de développement, d'extension et de rénovation, tant pour les travaux que pour la construction des structures ; Développement d'une feuille de route interne pour planifier des travaux supplémentaires concernant les achats durables à l'échelle du Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> Informations directes destinées à l'ensemble des principaux prestataires de services du Groupe concernant la stratégie RSE « Better Places 2030 », afin d'amorcer un processus d'intégration ; Nombre et pourcentage de projets de développement qui mettent en œuvre une charte chantier à faibles nuisances. 	<p>Associer les parties prenantes de la chaîne de valeur du Groupe à sa stratégie RSE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Controverses liées aux activités des locataires qui nuisent à l'image de l'actif <p>Références :</p> <p>2.3.3.2 <i>Un dialogue ouvert avec les locataires et les visiteurs</i></p> <p>2.3.4 <i>Promouvoir la consommation responsable</i></p> <p>2.3.2.2 <i>Soutenir l'entrepreneuriat local</i></p> <p>2.2.3.3 <i>Baux verts et engagements des locataires</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la communication avec les locataires et les visiteurs (ex : réunions avec les locataires sur le développement durable, enquêtes de satisfaction, etc.) ; Reflet des tendances de consommation au sein du panel de locataires, mais aussi augmentation significative des alternatives durables et saines dans les centres commerciaux ; Soutien à l'entrepreneuriat et aux concepts locaux/innovants ; Signature d'accords volontaires et contractuels sur les questions de développement durable avec les locataires. Initiatives menées en collaboration avec les locataires pour sensibiliser les visiteurs à l'impact environnemental et social des choix de consommation. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de baux verts signés parmi les nouveaux baux et les baux actifs. 	



Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2020)	Opportunités
Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> Non-engagement des salariés et augmentation du taux de rotation <p><u>Références :</u></p> <p>2.4.1.1 Développement des talents et gestion des carrières</p> <p>2.4.1.2 Formation</p> <p>2.4.1.4 Rétribution de la performance</p> <p>2.4.2 Travailler ensemble</p> <p>2.4.3.1 Engagements des salariés et RSE</p> <p>2.4.3.2 Bien-être</p> <p>6.2.2.3 A. Recrutement, rétention et plan de succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consultations fréquentes des salariés et enquêtes d'engagement pour concevoir et mettre en œuvre des plans d'action faisant d'URW un lieu de travail fortement apprécié ; Politiques ambitieuses pour les collaborateurs en matière d'équilibre travail-vie privée, de bien-être, de diversité et d'inclusion, et d'environnement de travail durable (« <i>Work Greener</i> ») ; Politique d'avantages salariaux structurée et complète (<i>Stock-Options</i> et Actions de Performance, Plan d'Epargne Entreprise, couverture santé) alignée sur les pratiques du marché ; Surveillance de l'attrait continu des régimes de rémunération et d'avantages sociaux ; Processus de gestion globale des talents comprenant une évaluation annuelle complète (360°) pour tous les salariés ; Possibilités permanentes d'apprentissage et de développement (par exemple, plateforme d'apprentissage de l'URW Academy, mobilité internationale, mobilité inter-fonctionnelle). Valeurs d'entreprise partagées « <i>Together at URW</i> » intégrant la culture du Groupe ; Programme « <i>Be You at URW</i> » et réseaux régionaux pour ancrer l'engagement du Groupe en faveur de la diversité et de l'inclusion ; Lancement du programme « <i>Your Well-Being</i> » pour tous les salariés soutenant une culture, un esprit et un corps sains. 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de rotation du personnel ; Pourcentage de salariés qui ont bénéficié d'une promotion ; Pourcentage de salariés ayant changé de fonction au sein du Groupe ; Pourcentage des pays d'URW qui mettent en œuvre des programmes de bien-être des salariés et des programmes <i>Work Greener</i> ; Taux de participation des salariés au programme de volontariat du Groupe. 	Impliquer les salariés dans la stratégie du Groupe
	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'attractivité pour les salariés/perte de compétences clés pour la mise en œuvre de la stratégie du Groupe <p><u>Références :</u></p> <p>2.4.1.2 Formation</p> <p>2.4.1.1 Développement des talents et gestion des carrières</p> <p>6.2.2.3 A. Recrutement, rétention et plan de succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> Développer et soutenir la « marque employeur » d'URW ; Grand succès du « <i>Graduate programme</i> » ; Processus de gestion globale des talents comprenant une évaluation annuelle complète (360°) pour tous les salariés ; Processus global de planification de la succession ; Programme de cooptation robuste et partenariat avec les meilleurs cabinets de recrutement pour repérer régulièrement les meilleurs talents externes ; Possibilités permanentes d'apprentissage et de développement (par exemple, plateforme d'apprentissage de l'URW Academy, mobilité internationale, mobilité inter-fonctionnelle) ; Programmes de leadership et de management. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre moyen d'heures de formation par salarié ; Taux de recrutement des salariés ; Pourcentage de salariés ayant effectué une mission de mobilité internationale. 	Attirer les meilleurs talents pour l'Entreprise
	<ul style="list-style-type: none"> Manque de diversité des profils (innovation, gestion à long terme et prise de décisions) <p><u>Références :</u></p> <p>2.4.2.2 Diversité & inclusion</p> <p>2.4.2.1 <i>Together at URW</i></p> <p>2.4.1.2 Formation</p> <p>2.4.1.4 Rétribution de la performance</p> <p>6.2.2.3 A. Recrutement, rétention et plan de succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> Déclaration d'URW sur l'égalité des chances incluse dans les politiques RH formalisées relatives aux Pratiques de recrutement, à la rémunération et aux avantages, à la gestion des talents ainsi qu'à l'apprentissage et au développement ; « <i>Be You at URW</i> » pour ancrer l'engagement du Groupe et des salariés en faveur de la diversité et de l'inclusion ; Réseaux « <i>Be You at URW</i> » présents dans toutes les régions pour promouvoir la diversité et l'inclusion ; Valeurs d'entreprise partagées « <i>Together at URW</i> » soutenant l'ambition de devenir des acteurs du changement en matière de diversité ; Formation « <i>Supporting Inclusion at URW</i> » sur les préjugés inconscients déployée à l'échelle du Groupe et proposée aux salariés de toutes les régions ; Développement d'une culture de Groupe internationale (ex : mobilité internationale, mobilité inter-fonctionnelle, programme IGP) ; Code d'Éthique du Groupe et dispositif de recueil d'alerte, avec un principe de tolérance zéro pour la discrimination ou le harcèlement ; Promotion d'une Charte européenne de la diversité pour lutter contre toutes les formes de discrimination ; Formation de sensibilisation au handicap offerte aux salariés dans certaines régions. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de femmes dans les effectifs ; Proportion de postes de dirigeants occupés par des femmes ; Pourcentage de conversion des contrats d'apprentissage en contrats à durée indéterminée. 	Diversifier les profils de compétences et de qualifications au sein de l'Entreprise

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2020)	Opportunités
Acceptabilité locale	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement du développement économique local et impact sur les emplois locaux <p><u>Références :</u></p> <p>2.3.1 <i>Promouvoir la résilience sociale</i></p> <p>2.3.2.1 <i>Impact socio-économique</i></p> <p>2.3.2.2 <i>Soutenir l'entrepreneuriat local</i></p> <p>2.3.3 <i>Collaborer avec les parties prenantes locales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vastes consultations publiques organisées pour chaque projet de développement ; • Plans de résilience des territoires déployés pour tous les actifs ; • Construire des partenariats à long terme avec les parties prenantes locales (résidents, autorités publiques et associations) ; • Mesure et valorisation de l'impact socio-économique direct et indirect des actifs du Groupe ; • Programme « <i>URW for Jobs</i> » soutenant l'emploi partout où le Groupe est présent ; • Encourager l'entrepreneuriat, soutenir la création d'entreprise et l'innovation dans le domaine du <i>retail</i> (par exemple : mise à disposition d'espaces, visibilité auprès des clients, partenariats à long terme, soutien financier, participation à des réseaux d'entrepreneuriat, parrainage, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'actifs dotés d'un Plan d'action de résilience des territoires ; • Pourcentage d'actifs <i>flagship</i> soutenant l'entrepreneuriat local ; • Nombre de personnes ayant trouvé un emploi ou suivi une formation qualifiante par le biais du programme « <i>URW for Jobs</i> » ; • Total des emplois hébergés par le Groupe et ses parties prenantes (étude de l'empreinte socio-économique) ; • Montant des impôts locaux et des cotisations sociales payés par le Groupe par région ; • Pourcentage d'actifs <i>flagships</i> ayant un partenariat avec une association caritative ou une ONG établi depuis au moins deux ans. 	<p>Créer des emplois locaux</p> <p>Favoriser le développement économique local</p> <p>Créer du lien social</p>
Environnement pollution	<ul style="list-style-type: none"> • Pollution de l'eau, du sol et de l'air liée au développement et à l'exploitation des actifs <p><u>Références :</u></p> <p>2.2.3.7 <i>Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté, et l'environnement</i></p> <p>2.2.2.1 <i>Système de management environnemental (SME) - Construction durable</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Non-identification/ maîtrise de la pollution existante dans les projets de développement (coûts de réhabilitation et responsabilité légale) <p><u>Références :</u></p> <p>2.2.2.1 <i>Système de management environnemental (SME) - Maîtrise des pollutions et des risques environnementaux</i></p> <p>2.2.2.1 <i>Système de management environnementale (SME) - Prévention des pollutions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décontamination des sols (le cas échéant) pour les travaux sur les sites en développement et existants ; • Charte chantier faibles nuisances du Groupe applicable à l'ensemble des projets de développement, de rénovation et d'extension assortie d'obligations visant à minimiser la pollution pour les prestataires travaillant sur site, pour la zone alentour et l'environnement naturel ; • Inspection, entretien et amélioration continus des bâtiments et équipements techniques existants susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou sur la sécurité des personnes (y compris la qualité de l'air et de l'eau, la pollution des sols et de l'air) ; • Audits annuels sur les risques pour la santé et la sécurité menés par des tiers au niveau des actifs du portefeuille européen et plans d'action associés. • Processus de diligence raisonnable avant acquisition, portant notamment sur les risques environnementaux et de pollution des sols ; • Décontamination des sols pour les travaux sur les sites en développement et existants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant des amendes pour infractions environnementales (exploitation) (en €) ; • Nombre de sanctions non pécuniaires pour infractions environnementales (exploitation) ; • Pourcentage d'actifs en exploitation ayant obtenu un score A ou B lors de l'évaluation annuelle externe des risques liés à la santé, la sécurité et l'environnement. • Dépenses liées à la décontamination des sites (€) et volume des sols concernés (m³). 	<p>Contribuer à l'optimisation de l'exploitation des flux de matériaux lors de l'exploitation et du développement</p>

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2020)	Opportunités
Énergie et gaz à effet de serre	<ul style="list-style-type: none"> • Limite de la disponibilité et augmentation du prix des ressources fossiles <p>Références :</p> <p>2.2.3.4 <i>Gestion de l'énergie</i></p> <p>2.2.1.2 <i>Bilan carbone - Zoom sur les émissions de Scope 1 et 2 liées à l'exploitation des bâtiments</i></p> <p>2.2.3.3 <i>Baux verts et engagement des locataires</i></p> <p>2.2.3.1 <i>Système de management environnemental (SME) - SME pour les actifs existants</i></p> <p>2.2.2.1 <i>Système de management environnemental (SME) - Énergie et carbone</i></p> <p>2.2.2.3 <i>Matériaux de construction</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs d'efficacité énergétique et plans d'actions en matière de gestion de l'énergie pour l'ensemble des actifs existants, incluant des actions quotidiennes d'optimisation énergétique ainsi que des investissements dans des équipements efficaces en énergie ; • Système de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs ; • Transition vers l'achat d'électricité d'origine renouvelable pour tous les actifs ; • Développement de capacités de production d'énergie renouvelable sur site ; • Analyses du cycle de vie des projets de développement visant à réduire la quantité de matériaux utilisés et leur empreinte carbone ; • Instaurer un dialogue avec les parties prenantes pour améliorer l'efficacité énergétique et s'approvisionner en énergie renouvelable : locataires et fournisseurs (ex : baux verts, contrats PPA et contrats de performance énergétique avec des prestataires de maintenance). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensité énergétique par surface ou usage (KWh/m² et KWh/m² JOCC) ; • Intensité carbone liée à la consommation d'énergie des actifs existants (émissions des Scopes 1 et 2) par surface ou usage (kgCO₂eq/m² et gCO₂eq/m² JOCC). 	Améliorer l'efficacité énergétique et développer l'utilisation d'énergie renouvelable
	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation plus coercitive sur l'efficacité énergétique des bâtiments <p>Références :</p> <p>2.2.3.4 <i>Gestion de l'énergie</i></p> <p>2.2.3.3 <i>Baux verts et engagement des locataires</i></p> <p>2.2.3.1 <i>Système de management environnemental (SME) - SME pour les actifs existants</i></p> <p>2.2.2.1 <i>Système de management environnemental (SME) - Énergie et carbone</i></p> <p>2.3.2.3 <i>Gestion de la chaîne d'approvisionnement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs d'efficacité énergétique et plans d'actions en matière de gestion de l'énergie pour l'ensemble des actifs existants, impliquant des actions quotidiennes d'optimisation énergétique ainsi que des investissements dans des équipements efficaces en énergie ; • Système de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs ; • Instaurer un dialogue avec les parties prenantes pour améliorer l'efficacité énergétique : locataires et prestataires de services (ex : baux verts et contrats de performance énergétique avec des prestataires de maintenance). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensité énergétique par surface ou usage (KWh/m² et KWh/m² JOCC) ; • Impact financier lié aux variations de la consommation d'énergie (€) ; • Pourcentage de baux verts signés parmi les nouveaux baux et les baux actifs. 	Accroître l'efficacité opérationnelle en améliorant l'efficacité énergétique
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources ou d'autonomie pour gérer les risques et la stratégie RSE <p>Références :</p> <p>2.4.3 <i>Inspirer nos salariés</i></p> <p>2.1.5 <i>Gouvernance de la RSE</i></p> <p>2.1.4.4 <i>Vérification externe</i></p> <p>2.2.2.2 <i>Certifications environnementales des bâtiments en phase de développement</i></p> <p>2.2.3.2 <i>Certifications environnementales des bâtiments en phase d'exploitation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programme RSE défini et porté aux plus hauts niveaux de gouvernance : Président du Directoire du Groupe, Directoire et Comité de Direction, et Conseil de Surveillance (CS) ; • Intégration du programme RSE dans les principaux processus opérationnels : processus de diligence raisonnable, système de management environnemental pour les projets de développement et les actifs existants, informations RSE intégrées aux revues budgétaires des actifs, objectifs RSE attribués à tous les salariés dans le processus d'évaluation de la performance individuelle, module de formation RSE mis en place pour tous les salariés ; • Alignement des initiatives, plans d'action et objectifs avec le programme RSE dans tous les services (activité locative, RH, développement, exploitation, etc.) ; • Équipe RSE dédiée, chargée d'animer et d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie de RSE du Groupe ; • Gouvernance Groupe spécifique pour la RSE du Groupe, avec des comités impliquant les hauts dirigeants et les responsables opérationnels dans tous les métiers ; • Vérification de la mise en œuvre effective par des audits externes et des programmes de certification. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de salariés du Groupe ayant des objectifs RSE individuels annuels. 	Améliorer notre réputation en tant que partenaire fiable et responsable, et saisir les opportunités de RSE

2.1.3 PRIORITÉS DE LA STRATÉGIE RSE DU GROUPE

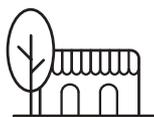
2.1.3.1 BETTER PLACES 2030

Depuis 2007, Unibail-Rodamco-Westfield a défini une stratégie ambitieuse en matière de RSE. Entre 2006 et 2015, Unibail-Rodamco-Westfield avait déjà atteint une réduction cumulée de 33,8 % de son intensité énergétique et de 65,1 % de son intensité carbone. En 2016, le Groupe a relevé un nouveau défi à long terme avec son programme Better Places 2030. Ce faisant, le Groupe est devenu la première société foncière cotée à intégrer la RSE dans toute sa chaîne de valeur et à prendre en compte le périmètre étendu des émissions indirectes de carbone liées à la construction, au transport des visiteurs et des salariés ainsi qu'à la consommation d'énergie des locataires.

En 2019, la stratégie RSE Better Places 2030 a été étendue aux nouvelles régions du Groupe. Alors que la lutte contre le changement climatique

reste un élément central, Better Places 2030 a également intégré de nouveaux enjeux environnementaux, tels que la consommation responsable et l'économie circulaire, mais aussi des responsabilités essentielles en matière de diversité, d'inclusion et de bien-être des salariés. Le programme Better Places 2030 s'appuie sur une structure de gouvernance de RSE efficace qui permet une prise de décisions au niveau approprié au sein de l'organisation et qui couvre l'ensemble des implantations (présentée dans la Section 2.1.5.2 Gouvernance de la RSE et du programme Better Places 2030). Les risques liés à la RSE sont également intégrés au plan de gestion des risques du Groupe. Better Places 2030 repose sur les conclusions de l'analyse de matérialité, les tendances du marché d'ici à 2030 ainsi que l'analyse des risques RSE. Ce programme couvre les principaux défis auxquels l'immobilier commercial est confronté : la transition vers une économie bas carbone et la mobilité durable, l'ancrage de ses activités dans les territoires et l'implication des équipes en matière de développement durable et de diversité.

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



BETTER SPACES

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

-50%

D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR DU GROUPE D'ICI 2030⁽¹⁾



BETTER COMMUNITIES

ÊTRE UN CATALYSEUR DE CROISSANCE POUR NOS COMMUNAUTÉS

100%

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



BETTER TOGETHER

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

100%

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

(1) Référence 2015

Afin de mener cette transformation, le programme Better Places 2030 repose sur un ensemble détaillé et actionnable de sous-objectifs, précisés dans la section RSE de son site Internet⁽¹⁾. Les résultats de performance 2020 liés à ces objectifs sont présentés dans la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe. Better Places 2030 et

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

(1) Brochure « Better Places 2030 » disponible en cliquant sur le lien suivant : <https://www.urw.com/fr-fr/rse/documents-rse>

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

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

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

Pilier	Ambition	ODD
BETTER SPACES Réduire les émissions de gaz à effet de serre de -50 % sur toute la chaîne de valeur du Groupe	Concevoir des bâtiments durables Minimiser l'impact environnemental de nos actifs grâce à l'innovation en matière de design et de construction	  
	Améliorer l'efficacité écologique Collaborer avec les locataires et les sous-traitants pour une utilisation optimale des ressources	   
	Développer la connectivité et la mobilité durable Assurer l'accès aux transports publics et à la mobilité durable	 
	Intégrer la nature et la biodiversité Contribuer à des villes plus vertes en protégeant la biodiversité	 
	Développer l'économie locale Favoriser le développement économique durable au niveau local	
BETTER COMMUNITIES Être un catalyseur de croissance pour nos communautés	Collaborer avec les parties prenantes locales Soutenir les partenaires locaux	
	Promouvoir la consommation responsable Promouvoir une consommation plus saine et responsable	
	Rassembler Promouvoir la diversité et l'inclusion dans toute l'organisation	 
BETTER TOGETHER Donner aux collaborateurs les moyens de devenir des acteurs du changement en matière de diversité et de développement durable	Valoriser Développer et former les talents	
	Inspirer Inscire la RSE au cœur de notre culture d'entreprise	

2.1.3.2 **BETTER EVENTS 2030 – STRATÉGIE RSE DE VIPARIS**

Viparis est une société de détention et gestion immobilière des sites de Congrès & Expositions détenue conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France (CCIR), et consolidée par URW. Cette activité se situe exclusivement en France et exploite les lieux de congrès et d'expositions du Groupe.

Avec en moyenne dix millions de visiteurs par an, 800 événements et neuf⁽¹⁾ sites, Viparis a inscrit le développement durable dans ses valeurs et sa stratégie. Cet engagement est reconnu notamment par la certification ISO 20121, norme internationale de référence de la filière événementielle, pour l'ensemble de ses sites depuis 2014. En 2017, en ligne avec le programme Better Places 2030, Viparis a souhaité donner une nouvelle ambition à sa politique RSE à travers le lancement de son plan stratégique Better Events Viparis 2030. Cette politique RSE définit les enjeux majeurs et les engagements de Viparis pour les prochaines années et s'articule autour de trois thèmes clés :

1. **Une empreinte environnementale maîtrisée** : avec l'objectif de réduire l'empreinte carbone de Viparis de 50 % par rapport à 2016, d'améliorer l'accessibilité de ses sites par le biais de moyens de transport durables et d'optimiser les flux logistiques liés à son activité ;
2. **Des partenaires durables** : Viparis s'associe à l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur afin d'intégrer pleinement ses activités aux communautés locales ;
3. **Tous mobilisés** : la démarche RSE de Viparis engage tous les salariés et visiteurs de ses sites.

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

2.

(1) Le Carrousel du Louvre est un actif à usage mixte comprenant à la fois des espaces de Congrès et Expositions et de Commerces, dont les chiffres reportés ont tous été inclus dans la catégorie des centres commerciaux (voir Section 2.6.1 Méthodologie de reporting d'Unibail-Rodamco-Westfield).

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

2.1.4 SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS RSE DU GROUPE

2.1.4.1 SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE RSE DU GROUPE

– BETTER PLACES 2030

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

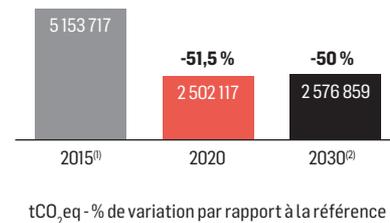
Pilier 1 BETTER SPACES

OBJECTIF CLÉ

Réduire les émissions de gaz à effet de serre de **-50 %** sur toute la chaîne de valeur du Groupe.



PERFORMANCE

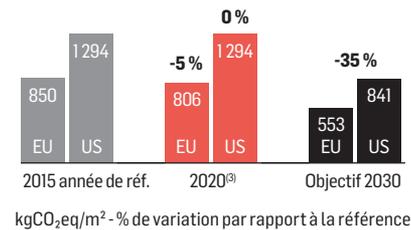


OBJECTIF

Réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la construction des bâtiments de **-35 % d'ici à 2030**.



PERFORMANCE



OBJECTIF

100 % des projets de développement dotés d'une solution d'économie circulaire d'ici à **2025**.



PERFORMANCE

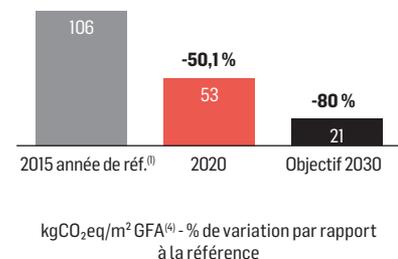
Le guide de l'économie circulaire du Groupe a été conçu en 2020 pour aider les équipes de développement à intégrer des solutions d'économie circulaire dans leurs projets.

100 % des projets de développement prennent en compte les risques climatiques de long terme, tout en minimisant l'utilisation de ressources et en maintenant le confort des utilisateurs d'ici à **2025**.

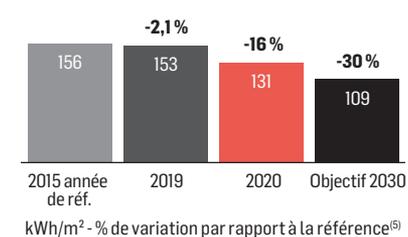


L'obligation d'étudier les risques climatiques auxquels sont confrontés les projets de développement a été ajoutée dans le *Sustainability Brief* du Groupe en 2020 et sera dorénavant suivie de près.

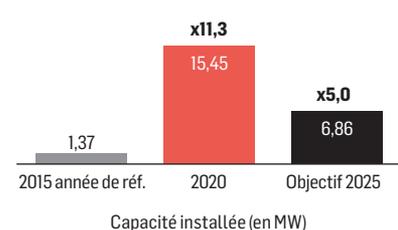
Réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'exploitation de nos actifs de **-80 % d'ici à 2030**.



Améliorer l'efficacité énergétique de nos actifs de **30 % d'ici à 2030**.



Quintupler la capacité d'énergie renouvelable installée sur site d'ici à **2025**.



- (1) En 2020, les émissions carbone totales de l'année de référence 2015 ont été mises à jour pour inclure des améliorations de méthodologie (pour plus de détails : 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données).
- (2) En 2020, cet objectif est passé d'un objectif basé sur l'activité comparable à un objectif en valeur absolue (pour plus de détails : 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données).
- (3) Certains projets de développement ont été considérés comme hors périmètre pour l'évaluation des progrès en 2020 en raison de leur stade de développement avancé au moment où l'objectif a été fixé : c'est le cas du projet Westfield Valley Fair (livré en 2020).
- (4) Surface totale exploitée.
- (5) Des corrections ont été apportées aux chiffres de référence de 2015, aux chiffres de 2019 et aux chiffres de l'objectif 2030 (pour plus de détails : 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données).

Avancement des objectifs



2.

OBJECTIF	PERFORMANCE
<p>100 % des actifs du Groupe dotés d'un plan d'adaptation aux risques liés au changement climatique en 2022.</p> <p>●●○</p>	<p>Suite à l'évaluation menée en 2019 à l'échelle du Groupe des risques de long terme liés au changement climatique, le Groupe travaille activement sur les plans d'adaptation.</p>
<p>Réduire les émissions de gaz à effet de serre liées au transport de -40 % d'ici à 2030.</p> <p>●●○</p>	<p>2015 année de réf. 2020 Objectif 2030</p> <p>kgCO₂eq/visite - % de variation par rapport à la référence</p>
<p>100 % des projets de développement connectés de manière significative à des solutions de transport public d'ici à 2025.</p> <p>●●●</p>	<p>2020 Objectif 2025</p> <p>% de projets</p>
<p>100 % de nos actifs à fort enjeu de biodiversité dotés d'un plan d'action sur la biodiversité d'ici à 2022.</p> <p>●●○</p>	<p>En 2020, la nouvelle stratégie du Groupe sur la biodiversité a apporté des détails et des orientations opérationnelles pour cet engagement, tant sur les "actifs à forts enjeux de biodiversité" que sur les plans d'action.</p>

OBJECTIF	PERFORMANCE
<p>Éliminer la mise en décharge de déchets d'ici à 2025.</p> <p>●●○</p>	<p>2019 2020 Objectif 2025</p> <p>Tonnes - % du total des déchets</p>
<p>50 % des visites dans nos actifs via un mode de transport durable d'ici à 2030.</p> <p>●●○</p>	<p>2019⁽¹⁾ 2020 Objectif 2030</p> <p>% de visiteurs</p>
<p>Développer une stratégie de Groupe sur la biodiversité d'ici à 2020.</p> <p>●●●</p>	<p>La stratégie du Groupe en matière de biodiversité a été élaborée en 2020 avec, en plus des engagements existants, un nouvel engagement visant à ce que 100 % des nouveaux projets de développement réalisent un gain net de biodiversité d'ici à 2022.</p>
<p>100 % de nos projets de développement dotés d'un plan d'action sur la biodiversité en 2022.</p> <p>●●○</p>	<p>En 2020, la nouvelle stratégie de biodiversité du Groupe a apporté des détails et des orientations opérationnelles pour cet engagement, intégrés dans le <i>Sustainability Brief</i> pour les projets de développement du Groupe.</p>

(1) Les véhicules électriques sont inclus dans les "modes de transport durables" uniquement pour les États-Unis (pour plus de détails : 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données).

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

Pilier 2



BETTERCOMMUNITIES

OBJECTIF CLÉ

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



PERFORMANCE

NOUVEAU



2020 - % d'actifs

OBJECTIF

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



PERFORMANCE

NOUVEAU



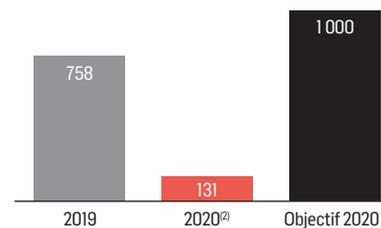
2020⁽¹⁾ - % de *flagships*

OBJECTIF

Permettre à **1 000** personnes de trouver un emploi ou suivre une formation certifiante grâce au programme « *Be You at URW* » d'ici à **2020**.



PERFORMANCE



2020 – Nombre de personnes

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



2020 - % de *flagships*

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

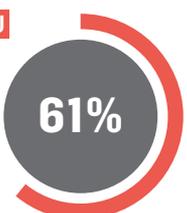


Le Groupe a poursuivi l'intégration de marques durables (marques plaçant les enjeux de durabilité au cœur de leurs processus et produits) dans son portefeuille pour augmenter la part de son offre durable. En parallèle, des échanges concrets ont été engagés avec de grandes enseignes sur leur stratégie RSE, afin de soutenir les démarches les plus pertinentes dans nos actifs.

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



NOUVEAU



2020 - % de *flagships*

- (1) Malgré un engagement fort auprès des entrepreneurs et des petites entreprises locales tout au long de l'année pour les aider à maintenir leurs activités ou à se développer, les confinements et la diminution de l'activité des commerces ont freiné l'atteinte de l'objectif fixé pour 2020. La stratégie de soutien à l'entrepreneuriat sera poursuivie en 2021.
- (2) En 2020, seuls 22 centres commerciaux ont mis en œuvre le programme « *URW for Jobs* » en raison de la pandémie (fermetures et annulations d'événements de recrutement) en lien avec les restrictions gouvernementales en matière de santé et de sécurité ; incertitude du marché de l'emploi ayant un impact sur les postes vacants ; réduction des ressources dans les équipes des actifs.

Avancement des objectifs



Pilier 3 **BETTERTOGETHER**

2.

OBJECTIF CLÉ

100 % des employés du Groupe avec des objectifs RSE individuels annuels d'ici à 2020.



PERFORMANCE



2020⁽¹⁾ - % d'employés

OBJECTIF

PERFORMANCE

Garantir l'égalité des chances (par exemple : genre, nationalité, orientation sexuelle) dans les processus RH dès **2019**.



2020 - % de régions garantissant la pleine égalité des chances

OBJECTIF

PERFORMANCE

Améliorer l'engagement des salariés en faveur de la diversité et de l'inclusion.



En 2020, un nouveau cadre de travail pour la diversité et l'inclusion – « *Be You at URW* » – a été déployé au sein du Groupe. Les réseaux inclusifs « *Be You at URW* » sont actifs dans 100 % des régions URW et 927 employés ont participé à une formation sur les préjugés inconscients.

Développer et déployer des programmes de leadership et management intégrant la RSE d'ici à **2022**.



En 2020, un prestataire spécialisé a été sélectionné pour co-concevoir le programme de senior leadership du Groupe intégrant la RSE, qui sera délivré en 2021.

100 % des collaborateurs du Groupe formés en matière de RSE d'ici à 2022.



En 2020, une formation en ligne sur la RSE à l'échelle du Groupe a été conçue pour être dispensée aux employés en 2021. En outre, une formation technique spécialisée a été proposée aux équipes concernées, notamment sur la méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone pour les projets de développement et une formation sur la consommation durable pour le département de commercialisation.

100 % des collaborateurs du Groupe engagés dans l'édition annuelle du URW Volunteering Programme d'ici à 2020.



2020⁽²⁾ - % d'employés

100 % de nos pays dotés d'un programme pour améliorer les pratiques éco-responsables sur le lieu de travail et le bien-être des collaborateurs d'ici à 2020.



2020 - % de pays

(1) Moins de 2 % des employés n'ont pas été en mesure de fixer un objectif de RSE à temps avant la fin de la période d'évaluation des performances.
 (2) La crise de la COVID-19 et les fermetures et périodes de confinement associées ont empêché le Groupe d'atteindre son objectif. Fin 2020, les employés du Groupe ont contribué à plus de 2 861 heures de bénévolat. Avec des équipes travaillant à distance, les actifs ont démontré de nouvelles façons de soutenir leurs communautés, en combattant et en prévenant la propagation du virus, en renforçant la cohésion locale et en protégeant les plus vulnérables.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

– BETTER EVENTS 2030

UNE EMPREINTE ÉCOLOGIQUE MAÎTRISÉE

OBJECTIF	PERFORMANCE	OBJECTIF	PERFORMANCE
Efficacité énergétique Réduction de 25 % de l'intensité énergétique en 2020 par rapport à 2014 ⁽¹⁾ .	<p>KWh - % variation par rapport à l'année de référence</p>	Performance des projets de développement. - 35 % sur l'empreinte carbone de la construction de projets de développement en 2030 par rapport à 2016.	Valeur de référence : Pavillon 6 à Porte de Versailles 3 076 kgCO ₂ eq/m ² Hall 3 Paris Le Bourget : -70 % par rapport à la valeur de référence.
100 % des sites appliquent la charte biodiversité. Diagnostic et définition des plans d'actions par site ; Arrêt de l'usage des produits phytosanitaires.	<p>2020 - % de sites</p>	Taux de valorisation des déchets. 70 % de valorisation en 2030 sur le périmètre géré par Viparis.	<p>2020⁽²⁾ - % recyclé</p>
Lutte contre le gaspillage alimentaire. 0 gaspillage alimentaire dès 2020.	<p>2020 – % de partenaires de restauration avec une solution de redistribution des denrées alimentaires</p> <p>2020 - % de contrats incluant la gestion des biodéchets</p>	100 % des sites accessibles par des modes de transports durables.	Élaboration d'une feuille de route mobilité (priorisation des actions) suite au diagnostic de performance réalisé pour 100 % des sites.
80 % des visiteurs accèdent aux sites par un mode de transport durable.	N.A. ⁽³⁾	Proposer des plans logistiques durables.	Projet pilote en cours au Palais des Congrès de Paris : optimisation et mutualisation des flux de transport. Une analyse des résultats est prévue pour un déploiement plus large.

(1) L'indicateur de performance de consommation d'énergie n'est plus pertinent compte-tenu du faible niveau d'activité de 2020 induit par la crise sanitaire, faussant l'indicateur d'intensité énergétique.

(2) Taux non représentatif dans le contexte 2020 dû au faible tonnage traité (329 t contre 2 339 t en 2019), ne permettant pas une massification suffisante pour optimiser le transfert vers les centres de traitement.

(3) Pas de chiffre en 2020 en l'absence d'enquête visiteurs du fait des fermetures liées au COVID-19.

DES PARTENAIRES DURABLES

OBJECTIF	PERFORMANCE
<p>Achats responsables</p> <p>100 % des nouveaux appels d'offres et contrats du service Achats incluent des critères RSE.</p>	 <p>2020 - % d'appels d'offres avec des critères RSE</p>
<p>100 % des prestataires sont évalués en externe sur des critères RSE.</p>	<p>La situation liée au COVID-19 en 2020 n'a pas permis la campagne d'évaluation des fournisseurs initialement prévue (pour rappel, 65 % des fournisseurs évalués en 2019). En 2020, 40 fournisseurs ont été évalués par Ecovadis, onze en cours.</p>
<p>100 % des sites sont engagés dans un partenariat associatif et une innovation éco-responsable.</p>	<p>2 partenariats avec des associations, écoles, collectifs d'artistes... tous sites confondus⁽¹⁾.</p>
<p>100 % des clients sont incités à adopter une démarche éco-responsable dans leur événement.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Étude de faisabilité juridique sur la mise en place d'une prestation exclusive de nettoyage et gestion des déchets pour les salons et expositions.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Élaboration du Guide de l'événement éco-responsable pour le Palais des Congrès de Paris.</p>

TOUS MOBILISÉS

OBJECTIF	PERFORMANCE
<p>100 % des collaborateurs sont formés au développement durable.</p>	 <p>2020 - % d'employés</p>
<p>100 % des collaborateurs impliqués dans une culture de confiance, de l'évolution et du partage.</p>	<p>Créer un environnement propice au développement du talent de chacun et dans lequel chaque collaborateur puisse se retrouver, en favorisant la diversité, l'éthique, le bien-être, la parité (objectif en cours de définition).</p>
<p>Favoriser l'inclusion et l'engagement des publics.</p>	<p>NOUVEAU</p> <p>Nouvel objectif visant à mieux intégrer les publics (visiteurs et riverains) aux actions RSE de Viparis par la sensibilisation et l'implication.</p>

2.

(1) Le contexte lié au COVID-19 en 2020 n'a pas permis le déploiement des partenariats associatifs ni des innovations initialement prévus. Mais deux actions avec des associations ont eu lieu durant la crise.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

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

Unibail-Rodamco-Westfield se distingue à nouveau dans les indices de performance extra-financière (ESG). Les excellentes notes et évaluations ESG du Groupe confirment et renforcent sa position de leader ESG du secteur en 2020.

– ÉVALUATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

Les évaluations ESG du Groupe par des agences de notation extra-financière ont été actualisées en 2020 :

- **GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)** : en 2020, le Groupe a reçu une note de « 5 étoiles » pour la dixième année consécutive, qui récompense les entités les plus performantes du référentiel GRESB. Unibail-Rodamco-Westfield est classé :
 - Deuxième parmi toutes les entreprises foncières de l'immobilier commercial cotées en Europe (référentiel « investissement existant ») et troisième parmi toutes les entreprises foncières de l'immobilier commercial cotées dans le même référentiel ;
 - Première parmi les 605 sociétés européennes notées par le GRESB pour son score sur la partie « Management » ;
 - Leader mondial du secteur du développement coté pour les portefeuilles diversifiés bureaux/commerces parmi les sociétés immobilières du monde entier (référentiel « développement ») ;
- **CDP** : Unibail-Rodamco-Westfield a été distingué comme un leader mondial pour l'action climatique par l'organisation internationale à but non lucratif travaillant sur l'impact environnemental CDP :
 - Décrochant une place sur la liste « *CDP Climate Change A List* » (notes sur une échelle de A à D-) en 2020 pour la troisième année consécutive ;
 - Étant récompensé par une place sur la liste 2020 « *Supplier Engagement Leaderboard* » reconnaissant le Groupe comme un leader mondial pour son engagement sur le changement climatique auprès de ses fournisseurs (plus de détails à la Section 2.3.2.3 Gestion de la chaîne d'approvisionnement) ;
- **Évaluation ESG de MCSI** : En 2020, pour la septième année consécutive, Unibail-Rodamco-Westfield a obtenu la meilleure note, à savoir AAA (sur une échelle de AAA à CCC) dans l'évaluation ESG de MSCI ;
- **Notation d'entreprise ISS ESG** : Unibail-Rodamco-Westfield a relevé sa note à B en juin 2020 et a de nouveau reçu le statut « Prime » attribué aux entreprises dont la performance ESG est supérieure au seuil « Prime » spécifique au secteur. URW a également conservé sa position de leader dans le 1^{er} décile en performance comparée par rapport à celle de ses pairs du secteur ;
- **Sustainalytics** : en novembre 2020, Unibail-Rodamco-Westfield a reçu une note de risque ESG de 7,4 et a été évaluée par Sustainalytics comme présentant un risque négligeable de subir des impacts financiers importants dus à des facteurs ESG. La cote de risque ESG d'URW place l'entreprise au 4^{ème} rang et dans le 1^{er} centile du secteur immobilier évalué par Sustainalytics, ainsi qu'au 13^{ème} rang du de l'univers total évalué (comprenant plus de 12 000 entreprises). Le score de gestion d'URW sur les questions ESG, évalué par Sustainalytics, est élevé (71,5/100) ;

- **VE (anciennement Vigeo Eiris)**: en 2020, Unibail-Rodamco-Westfield reçu la note de 69/100 pour sa performance ESG globale, positionnant le Groupe à un niveau de performance avancé. Unibail-Rodamco-Westfield a été classé « Top performer » pour l'Europe dans le Real Estate ESG Sector Report ESG de 2019, disponible sur www.vigeo-eiris.com ;
- **Standard Ethics** : pour la première fois en 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a été évalué par Standard Ethics, une agence indépendante de notation du développement durable qui vise à promouvoir les principes standard de durabilité et de gouvernance émanant de l'Union européenne, de l'OCDE et des Nations Unies. Le Groupe a obtenu la note EEE- « Excellent » (sur une échelle allant de EEE à F).



– INDICES EXTRA-FINANCIERS

En 2020, Unibail-Rodamco-Westfield a été de nouveau confirmé dans un certain nombre d'indices ESG renommés, notamment :

- **Indices Euronext Vigeo** : Monde 120, Europe 120, Zone Euro 120 et France 20 (depuis 2013, reconfirmé en 2020) ;
- la **série d'indices FTSE4Good** (depuis 2005, FTSE4Good Index Review mis à jour en juin 2020) ;
- l'**Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe** et l'**Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global** (depuis 2011 et reconfirmé avec effet depuis le 8 mai 2020) ;
- la liste des « **10 Top Performers** » de l'**indice de gouvernance du CAC 40®** (depuis la création de cet indice en 2017, renouvelé en décembre 2020) ;
- **Indices ECPI®** : ECPI World ESG Equity, ECPI Euro ESG Equity et ECPI EMU Ethical Equity (reconfirmé en décembre 2020).



2.1.4.3 ALIGNEMENT AUX STANDARDS ET AUX RÉFÉRENTIELS DE REPORTING RSE

Depuis 2018, le Groupe publie sa Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), conformément à la transposition en droit français (par décret n° 2017-1265 du 9 août 2017) de la Directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations extra-financières.

La Déclaration de Performance Extra-Financière d'Unibail-Rodamco-Westfield de 2020 se compose principalement du présent chapitre 2 « Responsabilité sociétale des entreprises » du Document d'Enregistrement Universel de 2020, complété d'éléments figurant aux chapitres 1 et 6 (modèle économique et politiques en matière d'éthique des affaires). Conformément aux exigences légales, les éléments détaillés de la Déclaration de Performance Extra-Financière sont présentés dans un tableau de correspondance à la Section 8.6.3. Table de concordance du rapport de gestion.

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

Le Document d'Enregistrement Universel 2020 d'Unibail-Rodamco-Westfield est également conforme aux recommandations de meilleures pratiques en matière de développement durable de l'EPRA (*European Public Real Estate Association*). Pour la neuvième année consécutive, Unibail-Rodamco-Westfield a remporté le trophée EPRA Gold Awards en 2020 récompensant son reporting 2019 pour sa conformité aux bonnes pratiques de reporting de l'EPRA.



Depuis 2013, Unibail-Rodamco-Westfield suit les directives de la GRI (*Global Reporting Initiative*). Le Document d'enregistrement universel de 2020 a été préparé conformément aux normes GRI : Option de base.

La DPEF 2020 du Groupe est également conforme aux recommandations du Groupe de travail « Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) ». Unibail-Rodamco-Westfield est devenu un soutien officiel de la Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) du Conseil de stabilité financière (FSB) en 2020, reconnaissant l'importance d'accroître la transparence des risques et opportunités liés au climat, promouvant une prise de décisions financières plus éclairée et construisant un système financier plus résilient.



Les tables de concordance du reporting RSE 2020 du Groupe avec les indicateurs EPRA et GRI ainsi qu'avec les éléments « core » de l'information financière liée au climat de la TCFD, sont disponibles sur le site Internet du Groupe, dans la rubrique RSE (www.urw.com/rse/documents-rse). Une table de correspondance entre le reporting du Groupe et le standard sectoriel pour l'immobilier du SASB est aussi disponible en ligne dans la même rubrique, pour information.

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

2.1.4.4 VÉRIFICATION EXTERNE

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

En 2020, l'audit comprenait une revue complète des données rapportées par un échantillon de huit actifs représentatifs du portefeuille du Groupe : Westfield Les 4 Temps, Centrum Cerny Most, CentrO, Westfield London, Shopping City Süd, Westfield UTC, Westfield Valencia et Parquesur. Les indicateurs ont été revus avec un niveau d'assurance modéré. La liste des indicateurs audités est détaillée dans le rapport de l'auditeur (Section 2.6.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière).

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

2.1.5 GOUVERNANCE DE LA RSE

2.1.5.1 ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

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

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

2.1.5.2 GOUVERNANCE DE LA RSE ET DU PROGRAMME « BETTER PLACES 2030 »

Depuis le 7 janvier 2021, la gouvernance de la RSE a été mise à jour en parallèle de la nouvelle organisation du Groupe annoncée à la même date.

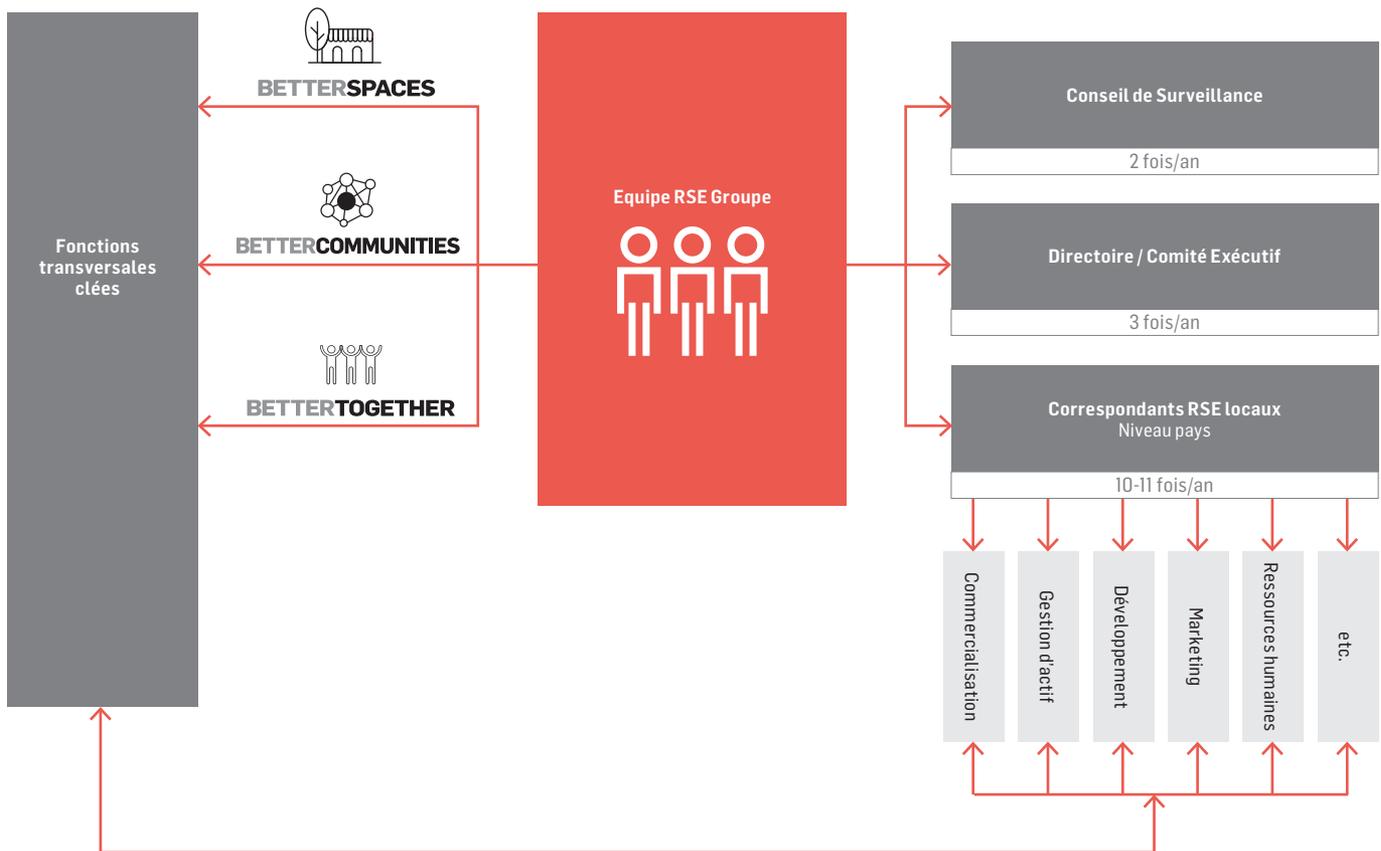
La gouvernance de la RSE et le programme « Better Places 2030 » s'articulent autour de deux priorités :

- Suivre la performance RSE en s'assurant que les objectifs du programme « Better Places 2030 » sont pleinement intégrés aux activités et au processus de prise de décisions du Groupe ;

- Mobiliser l'ensemble des parties prenantes et les employés du Groupe pour atteindre collectivement les objectifs du programme Better Places 2030.

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

VUE D'ENSEMBLE DE LA GOUVERNANCE DE LA RSE D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD EN 2021



À partir de 2021, la gouvernance de la RSE est structurée autour des organes suivants :

Le Conseil de Surveillance (CS), composé de deux comités (le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations), supervise le programme RSE au travers des rapports d'activité réguliers et échange sur la stratégie RSE pendant ses sessions stratégiques. Le Comité d'Audit examine également la RSE dans le cadre de la gestion des risques du Groupe, comme un facteur de risque non financier (voir Section 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe).

Le Directoire et le Comité Exécutif (CE) agissent en tant que Comité de pilotage RSE du Groupe en définissant la stratégie et les politiques clés du Groupe, mais aussi en suivant la mise en œuvre du programme RSE. Ils rendent compte des progrès et des résultats au Conseil de Surveillance. Le Directoire et le CE sont présidés par le Président du Directoire.

Une équipe dédiée à la RSE est chargée de superviser et d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie RSE au sein du Groupe. Cette équipe développe des outils et des méthodologies, soutient et forme les équipes du siège, mais aussi celles des pays/régions. Elle partage les meilleures pratiques et mesure la performance RSE pour rendre compte régulièrement des résultats et des progrès réalisés. L'équipe est dirigée par Clément Jeannin, Directeur RSE du Groupe, et supervisée par Astrid Panosyan⁽¹⁾, membre du Directoire et Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe. L'équipe RSE s'appuie sur deux éléments clés de l'organisation du Groupe pour remplir sa mission :

- **Les Directeurs des Opérations** de chaque région, en charge de coordonner la mise en œuvre du programme Better Places 2030 au niveau régional. Les Directeurs des Opérations comptent sur les **correspondants RSE** de chaque pays pour les aider à suivre la performance RSE du pays et travailler en coordination avec l'équipe RSE du Groupe ;

(1) Directement rattachée au Président du Directoire.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Stratégie RSE du Groupe

- Les fonctions transversales clés, en charge de fournir des directives pertinentes et un soutien fonctionnel aux régions et aux pays pour mettre en œuvre les domaines du programme RSE, comme l'équipe de Gestion des risques et de conformité.

Au cours de l'année 2020, la gouvernance RSE est restée identique à celle de 2019. Pour référence, les principales différences avec la gouvernance RSE mise à jour (présentée ci-dessus) étaient :

- L'(ancienne) équipe du Comité de Direction (SMT) agissant en tant que Comité de pilotage RSE du Groupe ;
- Les groupes de travail RSE étaient organisés autour des fonctions clés de l'organisation :
 - Les groupes de travail américains et européens en charge du Développement de bâtiments durables, réunissant les décisionnaires clés issus des équipes de Conception, de Développement et de Construction dans chaque plateforme continentale ;
 - Les groupes de travail américains et européens chargés des Opérations durables, réunissant les décisionnaires clés intervenant sur les actifs existants, issus des équipes de Direction des Centres commerciaux, de Commercialisation, de Marketing et des Équipes techniques dans chaque plateforme continentale ;
 - Le groupe de travail Environnement et culture de travail responsables, impliquant des décisionnaires clés des équipes RH au niveau du Groupe.

Les Groupes de travail RSE étaient en charge des objectifs du programme Better Places 2030 de leur périmètre afin d'assurer la mise en œuvre opérationnelle du programme. Les Groupes de travail RSE étaient présidés par les Directeurs des départements concernés afin d'assurer une prise de décisions efficace ainsi qu'une traduction en actions des objectifs ;

- Les Correspondants RSE locaux en charge de la coordination de la mise en œuvre du programme Better Places 2030 à l'échelle nationale, en lien avec les Groupes de travail RSE et le SMT. À ce titre, ils partagent les bonnes pratiques locales, suivent les performances du pays en matière de RSE et tiennent les équipes de direction du pays informées.

2.1.5.3 INTÉGRATION AU CŒUR DES PROCESSUS

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

- Dans le cadre de son processus d'acquisition d'actifs, Unibail-Rodamco-Westfield intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux, et de santé et sécurité, dont la pollution des sols ;
- Le cadre de Gestion des risques d'entreprise du Groupe (ERM) inclut les risques liés aux changements climatiques et à la RSE : identifiés parmi les principaux facteurs de risque, ils sont intégrés au programme de gestion des risques supervisé par le Comité des risques du Groupe, qui reporte régulièrement au Directoire et au Conseil de Surveillance (pour de plus amples informations, veuillez consulter la Section 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe) ;
- Les projets de développement sont régulièrement revus à la lumière des objectifs du programme Better Places 2030 ;
- Les actifs gérés ont un plan d'action environnemental, avec des revues de performance annuelles ;
- Le département d'Audit interne réalise des contrôles réguliers des processus de gestion et de conformité aux règles édictées par Unibail-Rodamco-Westfield pour chaque activité ;

- Les processus RH garantissent la promotion de la diversité et de l'inclusion. Ils tiennent également compte du bien-être des salariés ainsi que des opportunités d'apprentissage et de développement de ces derniers ;
- Le parcours de formation des nouveaux arrivants ainsi que les fonctions spécifiques incluent un contenu RSE pertinent ;
- Les objectifs individuels des salariés du Groupe comprennent des objectifs RSE (pour de plus amples informations, veuillez consulter la Section 2.4.3 Inspirer nos salariés) ;
- Le Plan de rémunération variable à court terme du Comité de Direction (au 31 décembre 2020), des équipes dirigeantes du Groupe et des équipes dirigeantes de toutes les régions dans lesquelles URW opère, ainsi que le Plan de rémunération variable à long terme de tous les salariés du Groupe qui y sont éligibles prennent en compte spécifiquement la performance RSE (pour de plus amples informations, veuillez consulter la Section 2.4.3.1 Engagement des salariés et RSE) ;
- Depuis 2017, les revues budgétaires à cinq ans des actifs existants et des projets de développement intègrent des critères RSE revus chaque année afin de garantir leur conformité avec les objectifs du programme Better Places 2030.

2.1.5.4 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS ET LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

– RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Unibail-Rodamco-Westfield rend compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réalisations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) par le biais de publications régulières destinées aux investisseurs (résultats annuels, publications périodiques et communiqués), de réponses écrites aux demandes d'informations directes, d'échanges avec les organismes de notation et de classement ESG ainsi que d'organisation et de participation à des réunions dédiées. Ces réunions permettent aussi à Unibail-Rodamco-Westfield de mieux cerner les principaux domaines d'intérêt des investisseurs en matière d'ESG. Le classement du Groupe dans les différents indices et évaluations ESG est présenté dans la Section 2.1.4.2 Résultats des évaluations et indices en matière de performance extra-financière.

– RELATIONS AVEC LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

Parmi les leaders mondiaux cotés de l'immobilier commercial, Unibail-Rodamco-Westfield a la responsabilité de favoriser l'adoption de pratiques plus durables dans son secteur d'activité. Unibail-Rodamco-Westfield est membre du Comité de développement durable de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA). La mission du Comité de développement durable de l'EPRA est de « soutenir le secteur des entreprises foncières cotées à grâce à la plateforme EPRA, en jouant son rôle dans la transition internationale vers une économie durable à la fois du point de vue environnemental, sociétal et économique ». En tant que nouveau Président du Directoire du Groupe, Jean-Marie Tritant a succédé à Christophe Cuvillier au sein du Conseil d'administration de l'EPRA en janvier 2021. URW est également membre des comités *Prop Tech and Innovation*, *Investor Relations*, *Reporting & Accounting*, ainsi que *Regulation & Taxation*. Au niveau du Groupe, Unibail-Rodamco-Westfield est un des membres fondateurs du Conseil européen des espaces commerciaux (« *European Council of Shopping Places* » ou ECSP) créé en 2020 et fait partie de son Groupe de travail dédié au développement durable.

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

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

2.2 BETTER SPACES

2.2.1 RÉPONDRE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

2.2.1.1 STRATÉGIE EN MATIÈRE DE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Dans le cadre de sa stratégie RSE Better Places 2030, le Groupe s'engage à réduire de moitié (-50 %) ses émissions de carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur entre 2015 et 2030. Cet engagement fort marque une première parmi les entreprises cotées du secteur de l'immobilier commercial, car il couvre non seulement les émissions des Scopes 1 et 2, mais aussi les émissions du Scope 3 du Groupe, notamment :

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

Au total, en 2015, les émissions du Scope 3 représentaient 96,9 % des émissions du Groupe selon la méthode « market-based » (voir la Section 2.2.1.2 Bilan carbone).

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

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

Les objectifs de réduction des émissions de carbone du Groupe couvrent toutes ses activités (à l'exception des aéroports et des centres d'exposition), dans le monde entier, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis.

En 2020, tous les objectifs de réduction du Groupe (excepté celui pour la construction, qui n'a pas été soumis) ont été approuvés par l'initiative « Science Based Targets » (SBTi) comme étant conformes aux niveaux requis pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris :

- Les objectifs relatifs aux émissions de gaz à effet de serre résultant des activités du Groupe (Scopes 1 et 2) sont compatibles avec les réductions nécessaires pour maintenir le réchauffement à 1,5 °C, l'objectif le plus ambitieux de l'accord de Paris ;
- Les objectifs relatifs aux émissions de la chaîne de valeur du Groupe (Scope 3) répondent aux critères du SBTi visant à fixer des objectifs ambitieux pour la chaîne de valeur. Ces objectifs sont donc conformes aux bonnes pratiques actuelles.

Les « Science Based Targets » sont des objectifs de réduction des émissions répondant aux exigences des dernières études scientifiques sur le climat pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris : limiter le réchauffement climatique à un niveau bien inférieur à 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et poursuivre les efforts pour limiter le réchauffement à 1,5 °C.

WE'VE HAD OUR
SCIENCE-BASED TARGET APPROVED



(1) Les mètres construits correspondent à la surface de plancher (hors parkings).

Le Groupe a également renforcé son engagement de réduction de 50 % des émissions de carbone entre 2015 et 2030 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur en se fixant un objectif en valeur absolue (basé sur la méthode de contraction des émissions absolues), qui remplace l'approche basée sur la « valeur comparable » utilisée jusqu'en 2019 (voir la Section 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données).

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

L'évolution de la performance carbone au regard des objectifs est présentée à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

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

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

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

Les principaux leviers pour atteindre l'objectif bas-carbone du Groupe en matière de construction sont les suivants :

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

Afin de respecter les engagements Better Places 2030 relatifs aux activités de construction, le Groupe a créé les *CSR Guidelines* (Règles de conception environnementales) pour les projets de développement, afin de guider les équipes de développement dès le début de la phase de conception jusqu'à la livraison de leurs projets de développement. Le document est divisé en deux parties :

- Le *Sustainability Brief* (Brief développement durable) du Groupe, réunissant toutes les exigences spécifiques pour les projets de développement (nouveaux projets, gros entretiens, rénovations et extensions) afin d'être conformes au programme Better Places 2030 ;
- Et les dix règles d'or de la construction durable, qui donnent aux équipes de développement le bon état d'esprit pour intégrer les sujets RSE dans leurs projets.

Les *CSR guidelines* pour les projets de développement, approuvées en 2019, ont été déployées en 2020 dans l'ensemble du Groupe. La performance RSE des projets de développement est suivie de près lors des revues de projets clés grâce à un outil d'évaluation dédié également créé en 2020 sur la base des exigences du *Sustainability Brief*.

La performance carbone d'URW au regard de l'objectif de construction est présentée à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

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

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

- Accroître l'efficacité énergétique des parties communes et privatives des actifs du Groupe. Le Groupe poursuit l'objectif d'améliorer de 30 % l'efficacité énergétique de ses actifs (en kWh/m²) entre 2015 et 2030. En vue d'atteindre cet objectif ambitieux, tous les actifs du Groupe ont pour objectif de mettre en œuvre un plan d'action d'efficacité énergétique (voir la Section 2.2.3.4 Gestion de l'énergie) ;
- Opérer une transition rapide vers des énergies renouvelables. Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à utiliser une électricité à 100 % issue de sources d'énergies renouvelables (« électricité verte ») pour la consommation des parties communes de ses actifs (notamment les sites partagés) et à encourager une transition équivalente pour la consommation d'électricité des parties privatives de ses locataires.

Pour atteindre cet objectif approuvé par l'initiative « *Science Based Targets* » en 2020, la participation des locataires doit être forte : en 2020, 83,6 % de l'empreinte carbone résultant de la consommation d'énergie liée à l'exploitation des actifs provenaient des surfaces privatives des locataires. À cette fin, les deux leviers que sont l'amélioration de l'efficacité énergétique et la transition vers des sources énergétiques à faible émission de carbone sont également actionnés dans les parties privatives des actifs, en coopération avec les locataires : des exigences vertes ont été ajoutées dans les baux et des comités de développement durable sont organisés à l'échelle des actifs (voir la Section 2.2.3.3 Baux verts et engagements des locataires).

La performance carbone d'URW au regard de l'objectif d'exploitation est présentée à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

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

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe résultant du transport des visiteurs ou des occupants sont considérablement supérieures à celles générées par l'exploitation des bâtiments. Elles représentent plus de deux tiers de l'empreinte carbone totale du Groupe (voir la Section 2.2.1.2 Bilan carbone). Unibail-Rodamco-Westfield s'est engagé à améliorer la mobilité durable et s'est fixé un objectif ambitieux, approuvé par l'initiative « *Science Based Targets* » en 2020, de réduction de son empreinte carbone liée au transport des visiteurs de 40 % entre 2015 et 2030.

Cet objectif de réduction est soutenu par la disponibilité et la promotion de solutions de mobilité durable pour les utilisateurs de nos actifs existants et de l'exigence, pour les nouveaux projets en cours, d'être associée à une bonne desserte par les transports publics. Globalement, le Groupe a comme ambition d'atteindre une part modale automobile (non-électrique) maximale de 50 % pour ses actifs existants ainsi que pour ses projets de développement (voir Section 2.2.4 Développer la connectivité et la mobilité durable).

La performance carbone d'URW au regard de l'objectif de transport est présentée à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

– RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DES SCOPES 1 ET 2 DE 65 % D'ICI 2030

Dans le cadre de son travail avec l'initiative « *Science Based Targets* » (SBTi) en 2020, le Groupe a également fixé un objectif relatif aux émissions de gaz à effet de serre résultant des opérations sous son contrôle direct (Scopes 1 et 2). En plus de ses objectifs actuels de réduction du carbone Better Places 2030, le Groupe s'engage à réduire les émissions absolues des Scopes 1 et 2 de 65 % entre 2015 et 2030.

Ce nouvel objectif a été approuvé par le SBTi dans le cadre de la validation de l'objectif global de réduction de -50 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, et vise une limitation du réchauffement à 1,5 °C, ce qui constitue l'objectif le plus ambitieux de l'accord de Paris (réduction annuelle linéaire de 4,2 % minimum entre 2015 et 2030).

Les leviers identifiés pour atteindre cet objectif de réduction des émissions de carbone liées à l'exploitation (réduction des émissions liées à l'exploitation de 80 % d'ici 2030) participeront activement à la réalisation de ce nouvel objectif.

La performance carbone d'URW au regard de l'objectif des Scopes 1 et 2 est présentée à la Section 2.2.1.2 Bilan carbone.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

2.2.1.2 BILAN CARBONE

– MÉTHODOLOGIE

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

Les postes d'émissions pris en compte dans le bilan carbone du Groupe sont énumérés dans le tableau ci-après par entité et par Scope. Le

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

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

SCOPES 1 ET 2

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

SCOPE 3

Scope 3 géré Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco-Westfield	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
	Déplacements domicile travail des salariés : déplacement des salariés d'Unibail-Rodamco-Westfield entre leur domicile et leur lieu de travail
	Déplacements professionnels : déplacements professionnels des salariés d'Unibail-Rodamco-Westfield en avion, en train et en taxi
Scope 3 associé Responsabilité des parties prenantes	Investissements : dépenses liées aux projets de développement
	Transport des visiteurs et des clients : déplacements amont-aval des visiteurs, des clients et des occupants pour se rendre aux centres commerciaux et aux bureaux du Groupe
	Leasing aval : consommation d'électricité des parties privatives (production, transport et distribution)

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

– RÉSULTATS : BILAN CARBONE DU GROUPE EXCLUANT VIPARIS

Les émissions de gaz à effet de serre sont de préférence exprimées selon l'approche « *market-based* » (facteurs d'émissions des fournisseurs) afin de valoriser les efforts réalisés dans la sélection des fournisseurs d'énergie du Groupe. Les résultats mesurés en 2020 reflètent les conséquences exceptionnelles de la crise sanitaire de la COVID-19, ayant engendré des restrictions affectant l'essentiel de l'année et une durée de fermeture moyenne des centres commerciaux du Groupe de 93 jours (le Groupe n'a pu opérer à pleine capacité que durant 70 jours pendant l'année 2020).

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

L'empreinte carbone 2015 fait office de référence pour suivre les objectifs carbone de la stratégie Better Places 2030. Le niveau de référence en matière d'empreinte carbone du Groupe en 2015 ainsi que l'évolution de l'empreinte carbone du Groupe en 2019 et 2020 sont présentés ci-après. Les résultats mesurés en 2020 reflètent les conséquences exceptionnelles de la crise sanitaire de la COVID-19, ayant engendré des restrictions affectant l'essentiel de l'année et une durée de fermeture moyenne des centres commerciaux du Groupe de 93 jours (le Groupe n'a pu opérer à pleine capacité que durant 70 jours pendant l'année 2020).

EMPREINTE CARBONE DU GROUPE EN 2015, 2019 ET 2020 SUIVANT LES MÉTHODES « MARKET-BASED » ET « LOCATION-BASED »

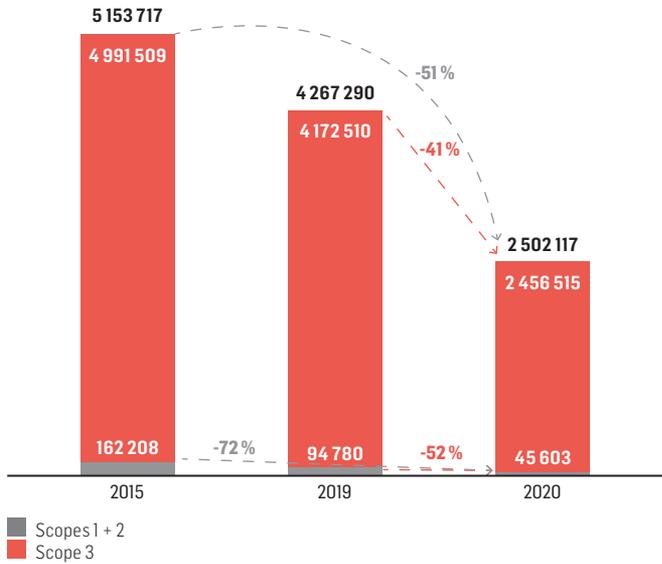
	Empreinte carbone (TCO ₂ eq)	
	Méthode «market-based»	Méthode «location-based»
2015 - Scope 1	26 868	26 868
2015 - Scope 2	135 340	169 218
Sous-total 2015 - Scopes 1 et 2	162 208	196 086
2015 - Scope 3 ⁽¹⁾	4 991 509	4 891 760
TOTAL 2015 (référence)	5 153 717	5 087 846
2019 - Scope 1	24 095	24 095
2019 - Scope 2	70 685	163 761
Sous-total 2019 - Scopes 1 et 2	94 780	187 856
2019 - Scope 3 ⁽¹⁾	4 172 510	4 128 912
TOTAL 2019	4 267 290	4 316 768
2020 - Scope 1	21 236	21 236
2020 - Scope 2	24 367	120 946
Sous-total 2020 - Scopes 1 et 2	45 603	142 182
2020 - Scope 3	2 456 515	2 525 401
<i>Dont le Scope 3 est géré</i>	417 000	424 875
<i>Dont le Scope 3 est lié</i>	2 039 514	2 100 526
TOTAL 2020	2 502 117	2 667 583
VARIATION 2020/2015 (%)⁽²⁾	-51 %	-48 %

(1) Les données de Scope 3 de 2015 et de 2019 ont été mises à jour en 2020, pour prendre en compte des sources de données plus fiables concernant les consommations énergétiques privatives des locataires (voir la Section 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données).

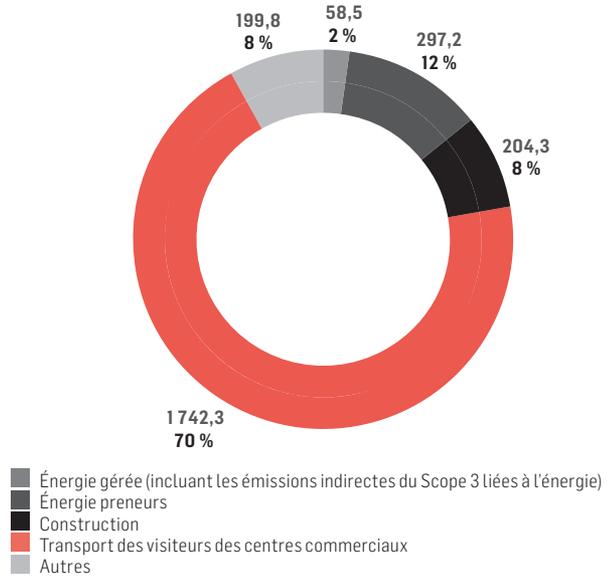
(2) En 2020, la « variation absolue » dans la méthodologie de calcul des émissions des Scopes 1, 2 et 3 a remplacé l'approche en termes de « valeur comparable » utilisée jusqu'en 2019 (voir la Section 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données).

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
Better Spaces

ÉVOLUTION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE – MARKET-BASED (TCO₂EQ)



RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE EN 2020 PAR ACTIVITÉ (MILLIERS DE TCO₂EQ / %)



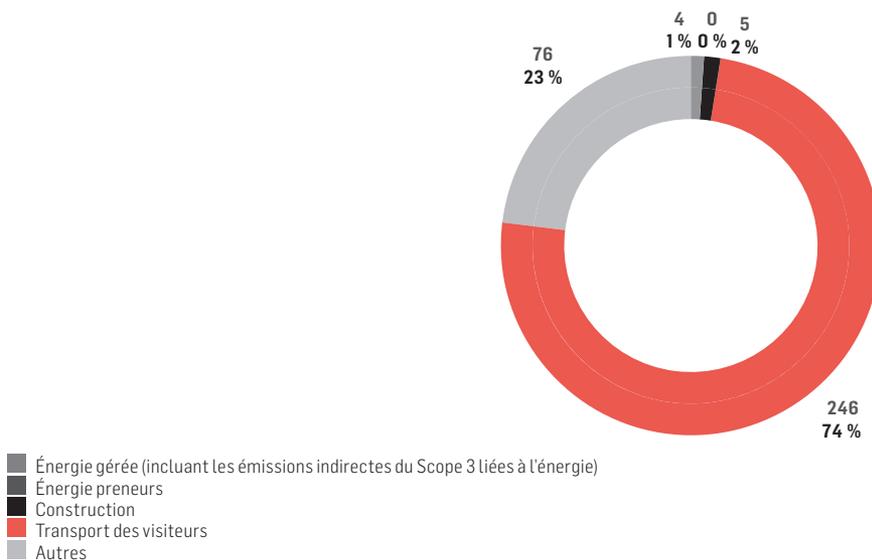
– RÉSULTATS : BILAN CARBONE DE VIPARIS

Le bilan carbone de Viparis est présenté ci-dessous pour les Scopes 1, 2 et 3 selon les méthodologies « market-based » et « location-based ».

EMPREINTE CARBONE 2020 DE VIPARIS SUIVANT LES MÉTHODES « MARKET-BASED » ET « LOCATION-BASED »

	Empreinte carbone (TCO ₂ eq)	
	Méthode «market-based»	Méthode «location-based»
2020 - Scope 1	1 500	1 500
2020 - Scope 2	1 100	2 221
2020 - Scope 3	327 728	327 728
TOTAL 2020	330 328	331 449

RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DE VIPARIS EN 2020 PAR ACTIVITÉ (MILLIERS DE TCO₂EQ / %)



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

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

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

2.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES À LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES ACTIFS EXISTANTS (SCOPES 1 ET 2) (TONNES DE CO₂EQ)⁽¹⁾

Émissions de gaz à effet de serre (CO₂, CH₄, N₂O, etc.) converties en équivalent CO₂ (« CO₂eq ») générées par les énergies achetées et gérées par le gestionnaire du site sur l'année (Scope 1 : gaz naturel, Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaud et froid).

	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions
Total 2020	35 881	585	2 330
<i>dont Scope 1 émissions directes</i>	11 908	190	1 230
<i>dont Scope 2 émissions indirectes</i>	23 973	394	1 100
2019 Périmètre constant	78 689	452	3 652
2020 Périmètre constant	35 487	441	2 330
VARIATION 2020/2019 (%)	-55 %	-2 %	-36 %

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

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

	Centres commerciaux (kgCO ₂ eq/m ²)	Bureaux (kgCO ₂ eq/m ²)	Congrès & Expositions (gCO ₂ eq/m ² JOCC)
TOTAL 2020	8,3	7,1	304,3
2019 Périmètre constant	17,3	6,7	57,2
2020 Périmètre constant	8,4	6,7	160,0
VARIATION 2020/2019 (%)	-52 %	0 %	179 %^(a)

(a) L'augmentation importante de l'intensité carbone des centres de congrès & expositions entre 2019 et 2020 est due à la chute du dénominateur représentant l'usage de ces actifs en 2020, du fait de leurs fermetures administratives liées au COVID-19 (annulation de la majeure partie des événements à partir du 9 mars 2020).

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

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

(2) Surfaces occupées par jours d'occupation.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

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

Total (tous les actifs)

Émissions de GES liées aux fuites de fluides frigorigènes en 2020

8 938

En 2020, l'intensité carbone liée à la consommation d'énergie (Scopes 1 et 2) du portefeuille de centres commerciaux du Groupe (CO₂eq/m²) a baissé : -52 % par rapport à 2019 à périmètre constant. Cette performance importante s'explique par :

- La transition réussie vers une électricité d'origine renouvelable dans le cadre du programme Better Places 2030, qui a contribué en grande partie à ce recul. En 2020, les centres commerciaux, les bureaux et les centres de congrès et d'expositions en Europe ont été alimentés à 100 % par de l'électricité d'origine renouvelable. Aux États-Unis, en 2020, les centres commerciaux sont désormais alimentés à 81 % par de l'électricité d'origine renouvelable et ce pourcentage atteindra 100 % en 2021 (voir la Section 2.2.3.4 Gestion de l'énergie) ;
- La poursuite de l'amélioration de l'efficacité énergétique du portefeuille d'actifs détenus et gérés entre 2019 et 2020 : -18 % de consommations énergétiques à périmètre constant entre 2019 et 2020 ;
- L'impact de la crise sanitaire de la COVID-19, ayant engendré des restrictions affectant l'essentiel de l'année et une durée de fermeture moyenne des actifs du Groupe de 93 jours (le Groupe n'a pu opérer à pleine capacité que durant 70 jours pendant l'année 2020).

2.2.1.3 GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES ET ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

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

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

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

En 2019, le Groupe a fait réaliser une évaluation des risques liés au changement climatique couvrant tous ses actifs existants ainsi que le portefeuille de projets de développement. Conformément aux recommandations du Groupe de travail « *Task force on Climate-related Financial Disclosures* » (TCFD), cette étude a porté à la fois sur les risques de transition (politique, juridique, technologique, marché)

et sur les risques physiques (risques chroniques : précipitations, température, sécheresse et élévation du niveau de la mer). L'étude s'appuie sur les scénarios RCP4.5 et RCP8.5 du GIEC, avec différents horizons prévisionnels : court terme 2030, moyen terme 2050 et long terme 2100. La méthodologie concernant les risques physiques s'appuie sur une évaluation de chaque actif existant avec des niveaux d'exposition, de sensibilité et de capacité adaptative pour aboutir à un score final de vulnérabilité physique. La méthodologie concernant les risques de transition s'appuie sur des études locales et des collectes de données sur des sites spécifiques.

L'évaluation des risques liés au changement climatique a permis à URW d'obtenir une vue d'ensemble de ces risques pour son portefeuille, ce qui permet au Groupe de concevoir des plans d'adaptation pertinents face au changement climatique pour ses actifs existants en 2022, afin de répondre aux engagements pris par le Groupe dans le cadre de Better Places 2030. Par ailleurs, Unibail-Rodamco-Westfield a réalisé sa première étude CRREM (*Carbon Risk Real Estate Monitor*) en 2020 pour analyser les risques d'obsolescence dans son portefeuille. L'analyse a été conduite sur le portefeuille européen, uniquement pour les centres commerciaux et les bureaux ; le portefeuille américain et les centres d'expositions ne sont pas encore disponibles dans l'outil. Les résultats sont encourageants : sur la base du portefeuille 2019, moins de 5 % des actifs (en surface brute) sont considérés comme des actifs obsolètes en 2030 et moins de 30 % en 2050 (selon l'approche « *market-based* » en prenant en compte les consommations énergétiques des parties communes). Il convient de noter qu'il s'agit d'une approche purement théorique qui n'intègre aucune des mesures de réduction prévues dans les 10 à 30 prochaines années et qui se base sur les consommations d'énergie de 2019.

De plus, et à plus courte échéance, le Groupe se conforme aux exigences réglementaires de chaque région en matière de risques d'inondation, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage en cas de précipitations exceptionnellement fortes.

Dans le cadre de nos projets de développement, des exigences spécifiques, notamment la réalisation d'une étude sur l'adaptation au changement climatique portant sur les risques physiques, le confort et l'efficacité énergétique, sont déjà intégrées dans notre *Sustainability Brief* (voir la Section 2.2.2.1 Système de management environnemental (SME)).

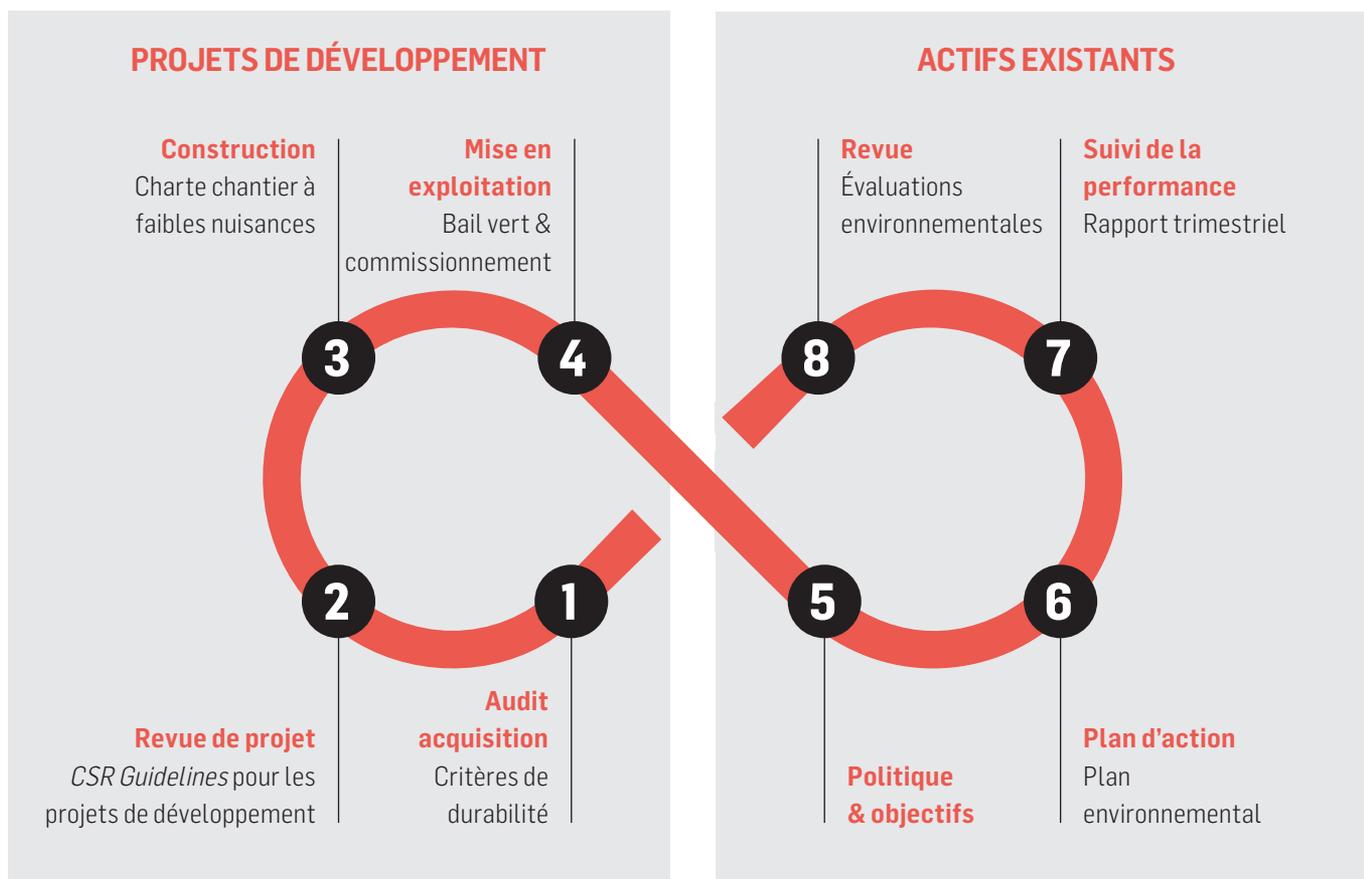
Le processus de *due diligence* d'Unibail-Rodamco-Westfield relatif aux acquisitions et aux nouveaux projets de développement couvre l'analyse des risques et opportunités relatifs aux enjeux financiers et opérationnels. Par exemple, le processus inclut un audit complet de la performance technique, réglementaire,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

2.2.2 CONCEVOIR DES BÂTIMENTS DURABLES

2.2.2.1 SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)

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

SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DU GROUPE



Le Groupe a défini et suit plusieurs indicateurs pour piloter la performance environnementale de ses actifs existants et de ses projets en développement, conformément aux objectifs de sa stratégie RSE. Certains d'entre eux sont intégrés dans les processus de revue de budget quinquennale des actifs existants et des projets de développement afin de garantir la conformité des décisions commerciales avec les objectifs RSE.

– SME POUR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Le SME permet de garantir que tous les projets de développement, quel que soit leur type ou leur taille, sont conçus de la manière la plus durable à long terme et sont conformes à la stratégie RSE du Groupe afin de minimiser leur impact sur l'environnement. Pour chaque projet, le SME intervient aux quatre étapes du processus de développement et mobilise plusieurs départements, notamment le Développement, la Sécurité, les équipes techniques, les Opérations, la Commercialisation et les équipes de direction des centres commerciaux sur site :

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

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

Dans le cadre du SME, nous avons créé en 2019 une communauté de « champions RSE » dans l'ensemble du Groupe au sein des équipes de développement afin d'assurer le partage des bonnes pratiques dans tous les pays. Cette communauté est animée par l'équipe RSE du Groupe (voir la Section 2.1.5.2 Gouvernance de la RSE et du programme Better Places 2030). En 2020, la communauté a partagé ses retours d'expériences et les bonnes pratiques sur les performances RSE de ses projets de développement, a revu et validé les nouvelles lignes directrices du Groupe (les *CSR guidelines* pour les projets de développement, la stratégie pour la biodiversité et le guide pour l'économie circulaire) et a présenté les meilleures innovations environnementales qu'elle a mises en œuvre dans ses différents projets. Les animations portant sur les objectifs RSE représentent un élément clé de notre progression vers nos objectifs 2030.

– PHASE DE CONCEPTION ET REVUE DE PROJET

En 2019, le *Sustainability Brief* (brief développement durable) a été élaboré en collaboration avec les équipes de développement afin de traduire opérationnellement les objectifs de la stratégie Better Places 2030 pour les projets de développement. Le *Sustainability Brief* s'applique aux nouveaux développements ainsi qu'aux projets d'extension et de rénovation à l'échelle du Groupe. Il établit des exigences minimales applicables à tous les projets ainsi que des exigences spécifiques pour les projets de grande ampleur⁽¹⁾.

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

- Conception prévoyant une exploitation avec zéro déchet en décharge ;
- Bois 100 % labellisé FSC (*Forest Stewardship Council*) ou bénéficiant de la certification PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières) aussi bien pour le bois provisoire de chantier que le bois constituant le bâtiment ;
- Taux de valorisation des déchets de construction et de démolition de 70 % au minimum (objectif relevé depuis 2019).

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

- Niveau de certification environnementale minimum à obtenir : mention « *Excellent* » au titre du référentiel de certification BREEAM en Europe ou « *GOLD* » au titre du référentiel LEED aux États-Unis ;
- Solutions d'énergie passive et/ou renouvelable à étudier (étude technico-économique) afin de parvenir à une réduction de 10 % minimum de la consommation d'énergie conventionnelle ou à une réduction de carbone sur le projet ;
- Conduite d'études de faisabilité pour l'intégration de matériaux biosourcés dans la structure ;
- Conduite d'une étude d'impact liée aux risques climatiques à long terme, tout en limitant l'exploitation des ressources et en maintenant le confort pour les usagers ;
- Intégration d'au moins deux « concepts » d'économie circulaire issus du guide pour l'économie circulaire du Groupe créé en 2020, reposant sur une étude technico-économique.

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

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

Un outil d'évaluation spécifique a été créé en 2020 et plus de dix évaluations complètes ont déjà été réalisées parmi les principaux projets de développement du Groupe afin de vérifier que les exigences sont traitées par les équipes de projet dès la phase de projet.

Économie circulaire

Dans le cadre de la stratégie Better Places 2030, le Groupe s'engage à ce que 100 % des projets de développement intègrent une solution d'économie circulaire d'ici à 2025.

En réponse à cet engagement, une exigence spécifique : « Intégration d'au moins deux « concepts » d'économie circulaire issus du guide pour l'économie circulaire du Groupe, reposant sur une étude technico-économique » a été ajoutée dans le *Sustainability Brief* du Groupe en 2020 et est désormais attentivement contrôlée lors des revues de projets, parmi les autres sujets.

En 2020, le Groupe a lancé son guide pour l'économie circulaire afin d'accompagner les équipes de développement dans l'intégration de solutions de conception d'économie circulaire dans leurs projets. Ce guide pratique permet aux équipes de mieux comprendre et d'appliquer les solutions d'économie circulaire adaptées à leurs projets. Le projet de développement Michelet (France) en a fait figure de pilote en réalisant un « audit ressources » avant la rénovation afin d'identifier les matériaux qui pourraient être réutilisés sur site ou hors site, certains d'entre eux ont également été vendus en ligne pour leur donner une seconde vie. Grâce à la réutilisation des matériaux dans le cadre du projet Michelet, 30 tonnes d'émissions d'équivalent CO₂ et 21 tonnes de déchets ont été évitées. L'adaptabilité et la flexibilité, concepts intégrés au guide économie circulaire et appliqués au projet Triangle (région parisienne), permettront à la tour de transformer ses espaces de bureaux en logements ou en hôtels selon les besoins futurs, réduisant le futur besoin en matériaux de rénovation.

Énergie et carbone

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

Depuis 2017, les équipes de Développement du Groupe sont formées à l'utilisation de cette méthodologie et à l'application de ces objectifs afin d'assurer la parfaite prise en compte de la performance carbone des projets dès la phase de conception. En 2020, deux nouvelles sessions de formation ont été organisées avec des salariés européens et américains. Ces formations ont permis de mettre les connaissances des équipes américaines en matière d'énergie grise au même niveau que celles des équipes européennes. Elles leur ont également permis de réaliser une ACV sur deux projets supplémentaires en 2020.

(1) Centres commerciaux en Europe : Coût total d'investissement (CTI) > 50 M€ ou surface locative > 10 000 m² ; centres commerciaux aux États-Unis : CTI > 100 M€ ou surface locative > 20 000 m² ; autres : CTI > 40 M\$/€.

À cet égard, 63 % des projets de développement⁽¹⁾ avaient réalisé une Analyse du Cycle de Vie en phase de conception ou de faisabilité (équivalent de la phase 2 du RIBA) à la fin de l'exercice écoulé 2020.

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

Ainsi, le projet Sisters (France) s'inscrit parfaitement dans la recherche d'une performance environnementale ambitieuse, garantie par les certifications et labels visés : HQE Exceptionnel, BREEAM *Outstanding* (partie bureaux), Effinergie +. Ce projet a également été sélectionné par l'ADEME pour participer en tant que pilote à l'expérimentation E+C- (Énergie + Carbone -) afin d'apporter des réponses crédibles à la question de la transition vers la neutralité carbone sur les immeubles de grande hauteur (IGH). Le label E+C- est le précurseur de la future réglementation thermique française intégrant les émissions de carbone des bâtiments.

Eau et déchets

Les projets de développement du Groupe intègrent les recommandations du nouveau *Sustainability Brief* (brief développement durable), de la Charte chantier faible nuisance ainsi que les exigences des référentiels de certification BREEAM et LEED en ce qui concerne la gestion de l'eau et des déchets.

Ces recommandations comprennent notamment :

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

Maîtrise des pollutions et des risques environnementaux

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

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

Les comptes du Groupe ne comportaient aucune provision pour risque environnemental en 2020.

– CONSTRUCTION DURABLE

Depuis 2011, la Charte chantier à faibles nuisances du Groupe est appliquée à tous les nouveaux projets de construction, de rénovation et d'extension en Europe continentale. Elle définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses chantiers tout en réduisant les pollutions pour le personnel les entreprises présentes sur le site, pour le voisinage et l'environnement. L'application de la Charte à toutes les entreprises de construction est une exigence spécifique du *Sustainability Brief* depuis 2020. Elle est donc mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe.

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

- Utiliser du bois provenant à 100 % de forêts certifiées et gérées de manière durable, avec une certification FSC ou PEFC, dans les projets de développement, d'extension et de rénovation, et également pour les travaux ;
- Informer les riverains et perturber le moins possible la circulation ;
- Former et informer le personnel des entreprises de construction ;
- Assurer une gestion adéquate des risques et de l'utilisation des produits dangereux ;
- Garantir a minima 70 % de recyclage des déchets en poids (valorisation matière) et la traçabilité de tous les déchets produits ;
- Gérer et réduire la pollution sonore, visuelle et les risques de pollution des sols, de l'eau et de l'air ;
- Contrôler les ressources afin d'en réduire la consommation.

(1) Projets de développement engagés au 1^{er} janvier 2020 dépassant les seuils de surface et de coût d'investissement du *Compliance book*.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

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

	2020
Nombre de projets de développement mettant en œuvre une charte de chantier à faibles nuisances	6
Part des projets de développement mettant en œuvre une charte de chantier à faibles nuisances	75 %

Prévention des pollutions

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

POLLUTION DES SOLS ET RÉHABILITATION DES SITES

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

	2020
Dépenses de dépollution des sols (k€)	0
Volumes concernés (m ³)	0

Santé et sécurité sur les chantiers

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

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

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

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

2.2.2.2 CERTIFICATIONS ENVIRONNEMENTALES DES BÂTIMENTS EN PHASE DE DÉVELOPPEMENT

Dans le cadre de sa stratégie pour les projets de développement établie dans le *Sustainability Brief*, Unibail-Rodamco-Westfield vise une certification environnementale pour tous les nouveaux grands projets de construction, projets de rénovation et d'extension : BREEAM en Europe et LEED aux États-Unis. Unibail-Rodamco-Westfield vise au minimum les mentions « *Excellent* » (BREEAM) ou « *Gold* » (LEED) pour ses projets de développement de grande envergure.

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

Le projet Docks 76 a été le premier centre commercial d'Europe à recevoir la certification BREEAM. Depuis, le Groupe a établi de nombreuses références au sein du secteur en Europe. En 2020 notamment, le Groupe a confirmé sa position de leader en matière de certification environnementale en obtenant le certificat BREEAM en phase de conception avec une mention « *Excellent* » pour le projet d'extension et de rénovation de La Part-Dieu.

Outre l'obtention de la mention *Excellent* ou *Gold* au titre des référentiels de certification respectifs BREEAM ou LEED, tous les grands projets doivent réaliser une étude de faisabilité technique et économique afin d'atteindre la mention *Outstanding* ou *Platinum*.

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

Parmi les projets « engagés ».

	2020
Part des projets de développement engagés dans un processus de certification environnementale des bâtiments	88 %

NOMBRE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AYANT OBTENU UNE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE EN PHASE DE CONCEPTION

Parmi les projets « engagés ».

	2020
Nombre de projets de développement ayant obtenu une certification BREEAM/LEED en phase conception	7
Part de projets de développement ayant obtenu une certification BREEAM/LEED en phase conception	88 %

Tous les projets de développement « engagés » sont inscrits dans un processus de certification environnementale et ont déjà reçu leur certificat en phase de conception à l'exception du projet Valley Fair, livré en mars 2020, qui était trop avancé au moment du lancement de Better Places 2030.

S'agissant des actifs de Congrès & Expositions (Viparis), les nouveaux hôtels de Paris Porte de Versailles ont obtenu un certificat conception BREEAM *International New Construction* ainsi qu'un certificat HQE *Excellent*.

2.2.2.3 MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION – RÉDUIRE L'IMPACT CARBONE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

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

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

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

Le Groupe s'efforce en priorité de réduire l'impact carbone des postes les plus significatifs, à commencer par la structure et les fondations du bâtiment. Le Groupe étudie l'utilisation de ciments bas-carbone pour tous les projets de développement ; Sisters, Mall of Europe ou Westfield Hamburg sont autant de projets qui étudient l'utilisation ou utilisent déjà du ciment bas-carbone pour optimiser leur empreinte carbone.

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

Le Groupe travaille également sur la réduction des émissions indirectes de carbone (Scope 3) générées par les activités de construction : le projet Westfield Hamburg s'est attaché à réduire l'utilisation des camions pendant la phase de construction. À cette fin, une centrale à béton a été installée sur place et des bateaux ont été utilisés pour évacuer 20 % des terres excavées.

Les solutions d'économie circulaire peuvent également permettre des réductions des émissions de carbone, notamment par la réutilisation des matériaux (voir la Section Économie circulaire au 2.2.2.1 Système de management environnemental (SME)).

– UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

URW s'engage à assurer la responsabilité de sa chaîne d'approvisionnement dans ses activités de développement.

Le *Sustainability Brief* et la Charte chantier faible nuisance stipulent que 100 % du bois utilisé dans les projets de développement, d'extension et de rénovation doit être issu de forêts gérées durablement et certifiées des labels FSC ou PEFC. Par ailleurs, dans le cadre du processus de certification (prérequis pour BREEAM et optionnel pour LEED), l'origine du bois utilisé pour les besoins de la construction est vérifiée et validée. Le Groupe vise à obtenir la certification finale « post-construction » selon les normes BREEAM ou LEED pour le plus grand nombre de projets possible.

Les exigences du *Sustainability Brief* sont systématiquement précisées dans les documents d'appels d'offres pour les projets de construction et tous les sous-traitants doivent s'y conformer. Par ailleurs, dans tous ses contrats européens, le Groupe exige des contractants qu'ils déploient tous les efforts possibles pour réduire l'empreinte carbone du projet, et les responsables de la conception du projet sont invités à accorder une attention particulière à cette exigence contractuelle.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

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

S'agissant des projets de développement, de rénovation et d'extension, les enjeux de confort et de bien-être déterminent les choix techniques et architecturaux du Groupe (façades, verrières, revêtements intérieurs, équipements de chauffage, ventilation et climatisation, éclairage, modes de pilotage par l'occupant, etc.). Les spécifications techniques du Groupe pour les nouveaux projets de développements, de rénovation et d'extension intègrent des solutions pertinentes qui permettent de concevoir des espaces confortables et sains d'un point de vue thermique, visuel, acoustique et en termes de qualité de l'air intérieur.

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

L'acoustique des espaces est également travaillée pour trouver les meilleures réponses en termes de niveaux de bruits des équipements techniques, niveaux de bruits transmis par les façades, absorption acoustique interne, isolement entre locaux. Les revêtements intérieurs sont eux sélectionnés en fonction de leurs seuils d'émissions de

composés organiques volatils fixés par la certification BREEAM ou LEED et qui impose de choisir les produits de construction respectant les meilleures pratiques dans chaque pays (par exemple, étiquetage A et A+ en France). Ces préconisations sont également reportées dans les cahiers des charges relatifs à l'aménagement des boutiques des centres commerciaux.

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

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

2.2.3 AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉCOLOGIQUE

2.2.3.1 SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)

– SME POUR LES ACTIFS EXISTANTS

Le Système de Management Environnemental (SME) interne est déployé sur l'ensemble des actifs existants détenus et gérés par le Groupe en Europe. Ce SME pragmatique et dynamique, basé sur une approche d'amélioration continue en matière d'environnement (ISO 14001), permet au Groupe d'atteindre ses objectifs à court et long terme et soutient l'approche d'amélioration continue souhaitée par Unibail-Rodamco-Westfield pour chaque domaine concerné par la politique RSE du Groupe, y compris le changement climatique et l'utilisation des ressources naturelles. Il complète le SME pour les actifs en développement, dans le cadre de la politique globale de gestion de la qualité environnementale des actifs du Groupe au cours de l'ensemble de leur cycle de vie (voir la Section 2.2.2.1 Système de management environnemental (SME) - SME pour les projets de développement).

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

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

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

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

S'agissant des sites de congrès et d'expositions, la filiale Viparis est certifiée ISO 20121. Cette certification reconnaît son système de

management de la responsabilité sociale et environnementale spécifique aux activités événementielles. La certification ISO 20121 de Viparis, obtenue pour la première fois en 2014 pour ses sites et toutes ses activités, illustre bien l'engagement novateur et proactif du Groupe en matière de RSE : Viparis est devenu l'un des premiers acteurs internationaux de l'événementiel à décrocher cette certification exigeante, ce qui constitue à la fois un avantage concurrentiel certain et le gage de pratiques commerciales transparentes et plus efficaces. En octobre 2021, le renouvellement de la certification ISO 20121 de Viparis a été confirmé par Bureau Veritas Certification pour un nouveau cycle de trois ans.

2.2.3.2 CERTIFICATIONS ENVIRONNEMENTALES DES BÂTIMENTS EN PHASE D'EXPLOITATION

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

À la fin de l'année 2020, le Groupe détenait 56 actifs certifiés BREEAM *In-Use* pour le volet Gestion du bâtiment (Partie 2), dont 53 centres commerciaux et 3 immeubles de bureaux, ce qui représente une surface totale certifiée de plus de 4 millions de m². Cela représente une part de 65 % du portefeuille d'actifs existants du Groupe en nombre d'actifs (commerces et bureaux), et une couverture de 68 % en surface.

– CENTRES COMMERCIAUX

En 2020, 23 centres commerciaux ont été recertifiés BREEAM *In-Use* en Europe (actifs certifiés en 2017 dont les certificats ont été renouvelés au bout de trois ans), parmi lesquels : Shopping City Süd, Centrum Černý Most, Westfield Forum des Halles, Westfield Mall of Scandinavia, etc..

Aux États-Unis, le Groupe a entrepris de procéder à la certification BREEAM *In-Use* de ses centres commerciaux, avec 2 actifs certifiés en 2020 : Westfield Valley Fair et Westfield Century City.

La performance du Groupe en matière de certification environnementale est très élevée, établissant des références locales de marché dans un certain nombre de pays : 7 des 25 centres commerciaux certifiés ou recertifiés en 2020 ont obtenu la mention « *Outstanding* » pour le volet Gestion du bâtiment (Partie 2), soit la note la plus élevée au titre de la certification BREEAM *In-Use*. Parmi ces centres, 4 actifs ont également obtenu la mention « *Outstanding* » pour le volet Performance de l'actif (Partie 1).

Au 31 décembre 2020, 53 centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe étaient certifiés BREEAM *In-Use*, dont 19 notés « *Outstanding* » pour le volet Gestion du bâtiment (Partie 2).

Les centres commerciaux certifiés totalisent plus de 4,1 millions m² de surface locative consolidée et correspondent à 65 % du portefeuille de centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe en nombre de bâtiments, représentant un taux de couverture de 71 % de certification BREEAM *In-Use* en surface. En 2020, 94 % des centres commerciaux du Groupe en Europe continentale et 7 % des centres commerciaux aux États-Unis sont certifiés, en nombre de bâtiments.

Au niveau européen, 92 % des certificats BREEAM *In-Use* attribués aux centres commerciaux du Groupe en Europe ont atteint la mention « *Excellent* » ou « *Outstanding* » pour le volet Gestion du bâtiment (Partie 2), contre une moyenne de seulement 28 % pour le marché de l'immobilier commercial européen⁽¹⁾, confirmant les performances exceptionnelles des actifs du Groupe malgré la diversité de son portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

(1) Source : Données de la certification « BREEAM *In-Use* » de BRE Global - Centres commerciaux certifiés au titre de la Partie 2 de BRE Global (International), ITG (Espagne), NGBC (Pays-Bas) et TUV (Autriche et Allemagne), au 31 décembre 2020 - 600 centres commerciaux certifiés selon le référentiel BREEAM *In-Use* International 2015 (Partie 2).

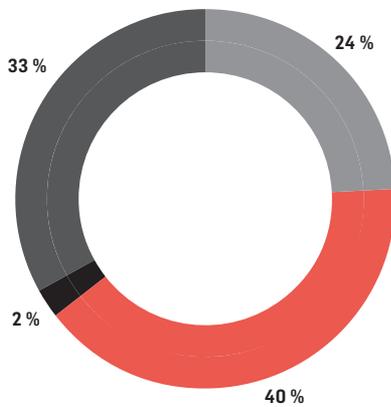
Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

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

2020	Nombre d'actifs certifiés	Surface certifiée (m ² de surface locative)	Couverture de la certification	
			% (en nombre)	% (en m ² de surface locative)
Total des centres commerciaux certifiés	53	4 140 600	65 %	71 %
dont « Outstanding » (Partie 2)	19	1 423 600	36 %	34 %
dont « Excellent » (Partie 2)	28	2 099 600	53 %	51 %

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



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

(1) Partie 2 : Gestion du bâtiment.

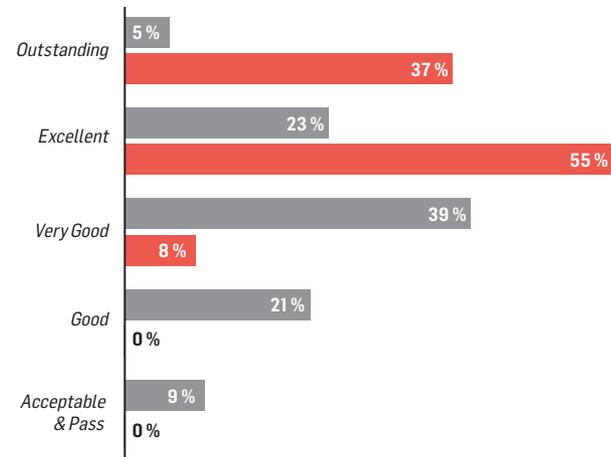
– BUREAUX

En 2020, les bureaux 7 Adenauer et Les Villages de l'Arche ont été recertifiés selon le référentiel BREEAM *In-Use International*. Ils ont tous deux obtenu la mention « Very Good » pour le volet Performance de l'actif (Partie 1) et pour le volet Gestion du bâtiment (Partie 2).

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

2020	Nombre d'actifs certifiés	Surface certifiée (m ²)	Couverture de la certification	
			% (en nombre)	% (en m ²)
Total des actifs Bureaux certifiés	3	65 900	75 %	80 %
dont « Excellent » ou mention supérieure (Partie 2)	1	13 300	33 %	20 %

RÉPARTITION DES CERTIFICATIONS BREEAM *IN-USE* DES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE PAR NOTE (EN NOMBRE D'ACTIFS) EN COMPARAISON AVEC LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL EUROPÉEN ⁽²⁾

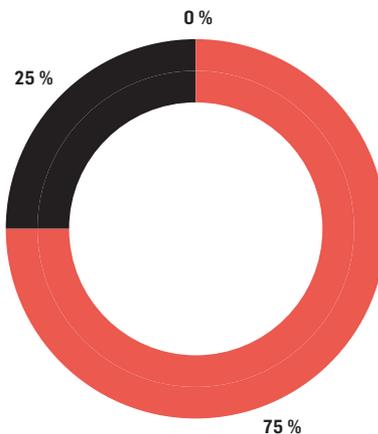


- Secteur de l'immobilier commercial européen (incluant le Royaume-Uni)
- Unibail-Rodamco-Westfield (Europe)

(2) Source : Données Global BRE "BREEAM In-Use" - Centres commerciaux certifiés selon la Partie 2 de BRE Global (International), ITG (Espagne), NGBC (Pays-Bas) & TUV (Autriche & Allemagne), au 31 décembre 2020 - 600 centres commerciaux certifiés selon BREEAM *In-Use International* 2015 (Partie 2).

Au 31 décembre 2020, 75 % des actifs du portefeuille de Bureaux détenus et gérés étaient certifiés.

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



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

(1) Partie 2 : Gestion du bâtiment.

– SITES DE CONGRÈS ET D'EXPOSITIONS

S'agissant des sites de congrès et d'expositions, mis à part la certification ISO 20121 actuelle des 9 actifs Congrès & Expositions du Groupe (voir la Section 2.2.3.1 Système de management environnemental (SME)), aucune nouvelle certification environnementale en exploitation n'a été enregistrée en 2020.

2.2.3.3 BAUX VERTS ET ENGAGEMENT DES LOCATAIRES

Le Groupe s'engage dans une politique active de promotion des « baux verts » depuis 2009. Les baux verts visent à améliorer la performance des locataires en matière de RSE, pendant la phase d'exploitation, par une série d'exigences concernant notamment les aménagements, l'exploitation et le *reporting*.

Fondée sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques, cette démarche encourage les locataires à devenir acteurs de la performance environnementale des biens qu'ils occupent. Cette évolution des comportements permet d'optimiser les charges des parties communes et privatives en réduisant les consommations d'énergies, d'eau et en améliorant le tri des déchets à la source et ainsi préparer le Groupe et ses parties prenantes à une augmentation des contraintes (réglementaires, disponibilité, etc.) sur la gestion des ressources.

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

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

Suite à l'acquisition de Westfield en juin 2018, le Groupe a travaillé sur un nouveau modèle de bail vert également applicable aux États-Unis et au Royaume-Uni. En 2020, le contenu des baux verts a été ajouté aux modèles existants au Royaume-Uni et aux États-Unis, et est prêt pour un déploiement à partir de 2021, le calendrier initial ayant été reporté en raison de la pandémie mondiale de COVID-19.

Les tableaux ci-après montrent les taux de pénétration de la dernière version applicable des baux verts au sein des actifs du Groupe, aussi bien pour les actifs existants que pour les projets de développement. Dans les centres commerciaux, le taux de pénétration des baux verts signés en 2020 est de **57 % dans l'ensemble du Groupe**. Ce taux atteint **87 % en Europe continentale** et est de **0 %** aux États-Unis et au Royaume-Uni (déploiement à venir en 2021). S'agissant des bureaux, les baux verts version 2 ont été mis en place depuis début 2018 et ont atteint un taux de pénétration de **100 %** des baux verts signés en 2020.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

NOMBRE ET POURCENTAGE DE BAUX VERTS PARMIS LES BAUX SIGNÉS EN 2020 ET LES BAUX ACTIFS (CENTRES COMMERCIAUX ET BUREAUX)

	Centres commerciaux			Bureaux
	Total	Europe continentale	États-Unis et Royaume-Uni	Total
Nombre de baux verts signés dans l'année	1 002	1 002	0	7
% de baux verts signés sur le total de baux signés dans l'année	57 %	87 %	0 %	100 %
% de baux verts sur le total de baux actifs lors de l'exercice écoulé	26 %	40 %	0 %	51 %

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

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

2.2.3.4 GESTION DE L'ÉNERGIE

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

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

Pour atteindre ses objectifs ambitieux en termes d'efficacité énergétique, le Groupe a mis en place une politique de gestion de l'énergie spécifique. Cette politique prévoit la définition, pour chaque actif, d'un plan d'action de gestion énergétique qui fixe la trajectoire opérationnelle permettant d'atteindre l'objectif et identifie les leviers d'amélioration de l'efficacité énergétique au niveau de l'actif, leur budget associés, et le calendrier de leur mise en œuvre progressive. Cette politique met aussi en avant les bonnes pratiques en matière d'optimisation énergétique, détermine l'approche à suivre pour définir des plans d'action en faveur des énergies renouvelables et elle fixe des exigences d'achat d'électricité verte.

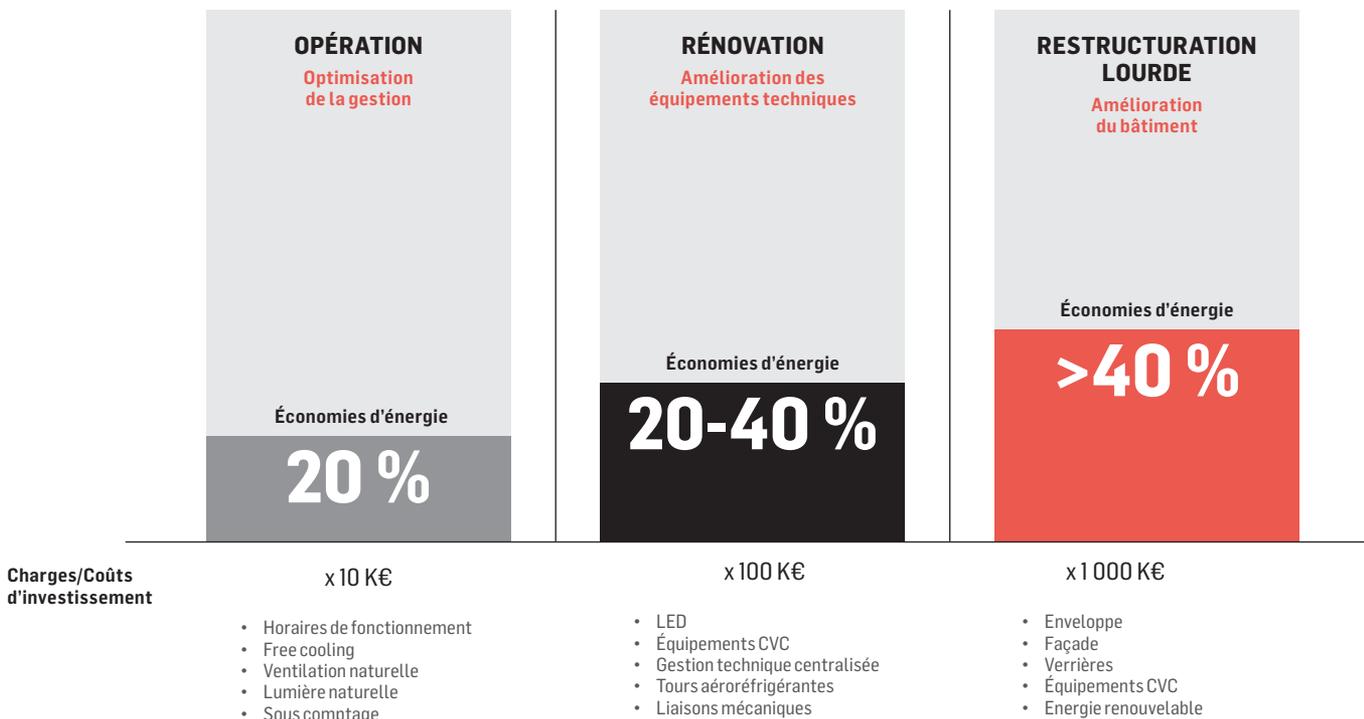
Aux États-Unis, la Politique de Gestion de l'Énergie a été adoptée en 2020, et son contenu est le même qu'en Europe. Des plans d'action complets au niveau des actifs seront mis en place en 2021 (reportés en raison de la COVID-19) dans le but d'identifier les leviers adaptés permettant d'atteindre les objectifs du Groupe en termes d'efficacité énergétique.

– CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

L'efficacité énergétique est intégrée dans tous les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif, en assurant progressivement :

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

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

**Optimisation de la gestion**

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

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

Par exemple, des audits sur la consommation d'énergie sont effectués la nuit dans des centres commerciaux de l'ensemble du Groupe, dans les parties communes et privatives, par des équipes opérationnelles, pour identifier les économies d'énergie qu'il est possible de réaliser et rationaliser au maximum le fonctionnement des équipements consommateurs d'énergie lorsque les actifs sont fermés au public. Aux États-Unis, ces audits de nuit ont permis d'identifier des possibilités de réduction de la consommation d'énergie de 1 300 MWh en 2019 mais n'ont pas été reconduits en 2020 à cause de la COVID-19. En revanche, les équipes de direction des centres commerciaux américains ont suivi l'absence des locataires afin d'identifier des pistes de réductions d'énergie au cours des fermetures imposées par la pandémie. En Europe, des audits de nuit étaient encore conduits en 2020 dans le cadre des mesures de gestion de l'énergie.

Pour repérer les gains rapides en termes d'efficacité énergétique, le Groupe compte aussi sur des experts externes. En 2020, des audits énergétiques axés sur les résultats avaient déjà été conduits sur la plus grande partie du portefeuille en Europe. Au Royaume-Uni, un programme visant à réduire la consommation d'énergie en diminuant la consommation d'électricité aux heures de pointe a été introduit depuis 2015.

Au 31 décembre 2020, cinq actifs (CNIT, Lyon Confluence, So Ouest, Carrousel du Louvre and Forum des Halles) détenus et gérés par le Groupe en Europe avaient un Contrat de Performance Énergétique (CPE). Les CPE sont des accords contractuels entre Unibail-Rodamco-Westfield et l'entreprise en charge de la maintenance par lesquels cette dernière s'engage à améliorer l'efficacité énergétique d'un actif. Ces contrats, soutenus par des clauses d'incitation par bonus-malus, encouragent le prestataire à contribuer à l'objectif du Groupe, qui est de réduire la consommation énergétique sur site, et à gérer les coûts correspondants.

Outre la mise en place de systèmes de gestion de ses actifs, le Groupe s'est également associé à la *start-up* Deepki depuis 2018 pour mettre en place un outil de suivi des consommations énergétiques dans tous ses centres commerciaux et centres de congrès et d'expositions en Europe. Au 31 décembre 2020, Deepki est désormais opérationnel sur l'ensemble des actifs en France et aux Pays-Bas, et est actuellement déployé en République tchèque, en Allemagne et en Espagne. Au cours du confinement en France lié à la COVID-19, le Groupe a pu augmenter de 50 % la réduction de la consommation d'énergie de ses actifs français grâce aux analyses et aux tableaux de bord régulièrement transmis par Deepki aux équipes opérationnelles. Ces chiffres encourageants montrent que le Groupe doit continuer à progresser et à accélérer son travail sur le sujet des économies d'énergie avec des solutions de gestion intelligentes.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

Amélioration des équipements techniques

En ce qui concerne les équipements techniques, le Groupe équipe systématiquement ses actifs de systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB), qui sont régulièrement améliorés afin que les équipes sur site puissent suivre et gérer efficacement la performance énergétique. L'efficacité énergétique est également un facteur déterminant dans le remplacement d'équipements techniques, notamment pour les travaux de maintenance réguliers liés à l'éclairage, au chauffage, à la climatisation et à la ventilation : des solutions efficaces sur le plan énergétique et à faible consommation sont systématiquement examinées dans le processus de planification pluriannuelle.

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

En particulier, dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, Unibail-Rodamco-Westfield vise à systématiquement mettre en œuvre des solutions d'éclairage LED dans les parties communes de ses centres commerciaux détenus et gérés. Fin 2020, 54 % des centres commerciaux du Groupe étaient totalement équipés d'un éclairage LED dans leurs parties communes.

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

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

CONSUMMATION ÉNERGÉTIQUE (MWh)

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

	Centres commerciaux ^(a)	Bureaux	Congrès & Expositions
TOTAL 2020	578 616	9 699	40 754
dont gaz naturel (Scope 1)	57 938	926	5 983
dont électricité (Scope 2)	383 973	4 853	28 030
dont réseaux urbains de chaleur et de froid (Scope 2)	136 705	3 920	6 740
dont production sur site (%)	2 %	0 %	0 %
dont achat hors site (%)	98 %	100 %	100 %

(a) Les consommations reportées excluent la part de consommation d'énergie revendue à des tiers de l'unité de cogénération du centre commercial Parquesur (Espagne).

Aux États-Unis, les projets de rénovation LED réalisés entre 2013 et 2019 ont déjà permis d'économiser 77 700 MWh. Les projets de rénovation LED mis en œuvre en 2019 permettent des économies annuelles additionnelles de 9 700 MWh d'énergie, soit 1,2 M\$ d'économie annuelle. Tous les projets LED en 2020 ont été reportés en raison de contraintes liées à la COVID-19. En Europe (incluant le Royaume-Uni), au 31 décembre 2020, 33 % des sources lumineuses dans les parties communes des centres commerciaux du Groupe sont basées sur la technologie LED, contre 93 % aux États-Unis.

Amélioration des bâtiments

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

Résultats

En 2020, les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe ont réalisé une réduction de -13 % de la consommation d'énergie (kWh/m²) à périmètre constant⁽¹⁾, par rapport à 2019. En ce qui concerne le portefeuille bureaux, la réduction de l'intensité énergétique a atteint -3 %. Les centres de congrès et d'expositions ont aussi réduit leur consommation d'énergie de -38 % sur la même période.

Les résultats de l'évolution 2015 à 2020 par rapport aux objectifs stratégiques du Groupe sont présentés en Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

Cette forte décroissance est principalement liée à l'impact de la crise sanitaire de la COVID-19, ayant engendré des restrictions affectant l'essentiel de l'année et une durée de fermeture moyenne des centres commerciaux du Groupe de 93 jours (le Groupe n'a pu opérer à pleine capacité que durant 70 jours pendant l'année 2020).

(1) En 2020, en raison d'une erreur identifiée sur le dénominateur « surface desservie en énergie », des corrections ont été effectuées sur les chiffres d'intensité énergétique des centres commerciaux et des bureaux du Groupe figurant dans le Document d'enregistrement universel 2019 (voir la Section 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données pour de plus amples informations).

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE À PÉRIMÈTRE CONSTANT (MWh ET %)

	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions
Périmètre constant 2020 (en MWh)	572 100	7 732	40 754
dont gaz naturel (Scope 1)	56 022	926	5 983
dont électricité (Scope 2)	379 374	3 662	28 030
dont réseaux urbains de chaleur et de froid (Scope 2)	136 705	3 144	6 740
Périmètre constant 2019 (en MWh)^(a)	697 193	8 121	65 285
dont gaz naturel (Scope 1)	74 279	1 203	11 311
dont électricité (Scope 2)	452 484	3 933	41 627
dont réseaux urbains de chaleur et de froid (Scope 2)	170 430	2 986	12 347
VARIATION 2020/2019 (%)	-18 %	-5 %	-38 %
dont gaz naturel (Scope 1)	-25 %	-23 %	-47 %
dont électricité (Scope 2)	-16 %	7 %	-33 %
dont réseaux urbains de chaleur et de froid (Scope 2)	-20 %	5 %	-45 %

(a) En 2020, en raison d'une erreur identifiée sur le dénominateur « surface desservie en énergie », des corrections ont été effectuées sur les chiffres d'intensité énergétique des centres commerciaux et des bureaux du Groupe figurant dans le Document d'enregistrement universel 2019 (voir la Section 2.6.1.5 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données pour de plus amples informations).

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

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

	Centres commerciaux
Évolutions des consommations d'énergie 2020/2019 (MWh)	-125 093
Économies financières estimées 2020/2019 (€)	7 709 656

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

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

	Centres commerciaux (kWh/m ²)	Bureaux (kWh/m ²)	Convention & Expositions (kWh/m ² JOCC)
2020 TOTAL	131	118	2,80
2019 Périmètre constant	152	120	1,02
2020 Périmètre constant	133	117	2,80
VARIATION 2020/2019 (%)	-13 %	-3 %	173 %^(a)

(a) L'augmentation importante de l'intensité énergétique des centres de congrès & expositions entre 2019 et 2020 est due à la chute du dénominateur représentant l'usage de ces actifs en 2020, du fait de leurs fermetures administratives liées à la COVID-19 (annulation de la majeure partie des événements à partir du 9 mars 2020).

— MIX ÉNERGÉTIQUE

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

- Multiplier par cinq sa capacité d'énergie renouvelable installée sur site d'ici 2025 par rapport à 2015 (voir résultats à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe) ;
- S'approvisionner à 100 % en électricité d'origine renouvelable pour les actifs détenus et gérés.

Achat d'énergie renouvelable

Dans ce contexte, le Groupe a accéléré sa transition vers l'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable (« électricité verte »). En Europe, le Groupe a commencé à signer des contrats d'électricité verte avec des fournisseurs d'énergie depuis 2009, et 100 % des actifs (centres commerciaux, bureaux et centres de congrès et expositions) fonctionnent entièrement à l'électricité verte depuis déjà 2018. Cette électricité verte est couverte par des mécanismes de garantie d'origine tels que définis par la directive européenne 2009/28/EC. Aux États-Unis, URW s'est engagé à mettre en place un mécanisme équivalent de certificats d'électricité verte pour son portefeuille et, en 2020, 81 % de la consommation annuelle d'électricité aux États-Unis était assurée par des certificats d'énergie renouvelable.

(1) Surfaces occupées par jours d'occupation.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

Le Groupe achète également de l'électricité renouvelable directement auprès de centrales de production d'énergie renouvelable par le biais d'Accord d'Achat d'Énergie (AAE). Un AAE (contrat de 15 ans avec un système de 132 kW) assure l'approvisionnement de Westfield Culver City (États-Unis) et le Groupe a lancé un AAE plus important en 2020, couvrant environ 20 % (100 MWh) de la consommation annuelle d'électricité du portefeuille français. L'électricité produite dans le cadre de cet AAE provient d'éoliennes.

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

La politique d'achat d'énergie renouvelable du Groupe auprès de ses fournisseurs offre deux avantages essentiels. Elle réduit tout d'abord l'intensité carbone des opérations du Groupe. Elle encourage ensuite les producteurs à investir dans des technologies « vertes » de production d'énergie en contribuant à la demande du marché en énergies renouvelables.

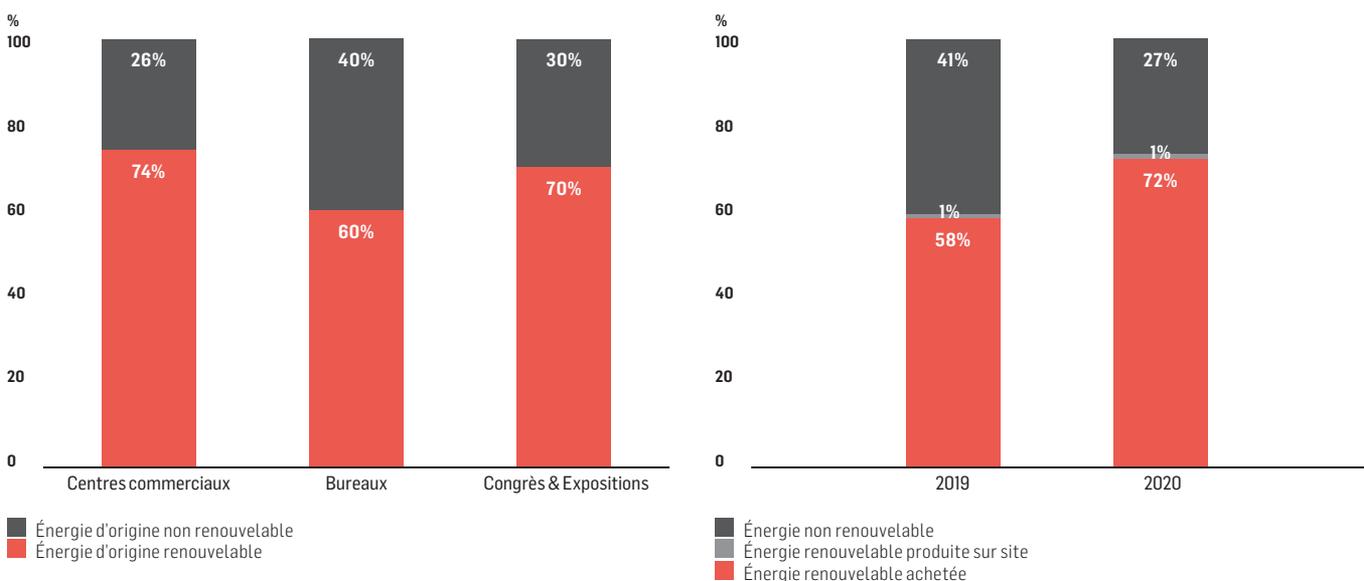
L'électricité renouvelable produite par le Groupe est soit autoconsommée pour répondre aux besoins énergétiques d'un actif, soit vendue au réseau. La production totale d'électricité renouvelable sur site dans les actifs du Groupe et sa répartition entre énergie vendue et auto-consommée sont les suivantes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

ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE PRODUITE SUR SITE EN 2020 (MWh), ET RÉPARTITION ENTRE REVENTE ET AUTO – CONSOMMATION (%)

	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions
Électricité renouvelable totale produite sur site (MWh)	9 073	0	0
dont auto-consommée (%)	97 %	-	-
dont vendue (%)	3 %	-	-

Résultats

BOUQUET ÉNERGÉTIQUE 2020 ET SON ÉVOLUTION (TOUS LES ACTIFS DÉTENUS ET GÉRÉS)



Le mix énergétique du Groupe varie d'un pays à l'autre et est essentiellement influencé par la politique de production d'énergie bas-carbone et d'achat d'énergie renouvelable volontairement adoptée par le Groupe. Cette politique augmente la part d'énergie renouvelable du mix énergétique final consommée par les actifs détenus et gérés par le Groupe pour atteindre 73 % en 2020.

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

	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions
Consommation totale d'électricité 2020 (MWh)	383 973	4 853	28 030
<i>dont électricité verte (%)</i>	95 %	100 %	100 %
Consommation totale issue des réseaux urbains de chaleur et de froid 2020 (MWh)	136 705	3 920	6 740
<i>dont énergie renouvelable (%)</i>	46 %	25 %	9 %
Consommation totale d'énergie directe 2020 (MWh)	57 938	926	5 983
<i>dont énergie renouvelable (%)</i>	0 %	0 %	0 %

2.2.3.5 GESTION DE L'EAU

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

Toutefois, dans le cadre de sa politique d'utilisation efficace des ressources, la réduction de la consommation d'eau reste un objectif opérationnel de tous les sites et fait l'objet d'un suivi et d'un pilotage attentifs aux niveaux des actifs et du Groupe. Conformément aux bonnes pratiques environnementales, le Groupe prend des mesures concrètes pour diminuer sa consommation d'eau, réduire le gaspillage et préserver la qualité de l'eau. Le Groupe concentre notamment ses efforts sur l'installation d'équipements économes en eau, l'optimisation permanente de l'exploitation, et la détection et la réparation rapides des fuites. Ainsi, un système de contrôle de la consommation d'eau en temps réel, basé sur le cloud, a été mis en œuvre dans plusieurs actifs aux États-Unis pour améliorer la gestion de l'eau et détecter efficacement les fuites, à l'aide d'un mécanisme d'alerte. Il a ainsi permis d'identifier et de réparer plusieurs sources de fuites d'eau sur des tuyaux, valves et équipements sanitaires, et de réaliser des économies importantes d'eau et de coûts. Aux Pays-Bas, le système de détection des fuites « *Smartvatten* » est utilisé pour détecter rapidement toute fuite dans les centres commerciaux.

Pour optimiser l'utilisation de l'eau et profiter d'économies de coûts correspondantes, le Groupe préfère aussi à l'utilisation d'eau potable, chaque fois que possible, celle d'eau non potable ou réutilisée. En 2020, 10 centres commerciaux ont recueilli 172 098 m³ d'eau de pluie et d'eaux souterraines sur site, réutilisées pour l'entretien et pour l'arrosage des espaces verts. Des projets sont aussi à l'étude actuellement dans certains des actifs du Groupe, en vue d'utiliser les eaux souterraines pour des tours aéroréfrigérantes ou pour étendre les systèmes de récupération d'eau de pluie sur les toits pour les espaces paysagers.

Des systèmes en circuit fermé sont privilégiés afin de permettre la réutilisation des eaux d'essais des systèmes de protection incendie. De plus, les centres commerciaux au sein du Groupe recueillent et réutilisent les eaux d'essais réglementaires des systèmes de protection incendie. Par ailleurs, le département facilitaire de Westfield Century City a identifié des solutions de réduction de la consommation d'eau : en redirigeant l'évacuation des eaux souterraines de l'actif vers la citerne et les tours de refroidissement, il est possible de réduire la consommation globale d'eau et les coûts associés. La première phase de ce projet est achevée et le centre redirige désormais une moyenne de 246 m³ par mois (cette valeur varie en fonction de la température extérieure et de la période de l'année). En 2020, la quantité d'eaux grises réutilisées sur site pour un second usage s'élevait à 192 859 m³.

Le Groupe s'appuie sur une étroite coopération avec les locataires afin de réduire la consommation d'eau des actifs existants. Les baux verts (voir Section 2.2.3.3 Baux verts et engagement des locataires) et les comités de développement durable organisés avec les locataires sur site permettent de les sensibiliser à l'utilisation de l'eau et de les impliquer dans la gestion de l'eau.

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

En 2020, la consommation d'eau dans les centres commerciaux détenus et gérés est en baisse de 25 % à périmètre constant par rapport à 2019.

Cette forte baisse des consommations est principalement due à l'impact de la crise sanitaire de la COVID-19, ayant engendré des restrictions affectant l'essentiel de l'année et une durée de fermeture moyenne des actifs du Groupe de 93 jours. La distribution de gel hydroalcoolique dans les parties communes a également participé à la baisse des consommations d'eau.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

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

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

	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions ^(a)
CONSOMMATION D'EAU TOTALE 2020	5 784 241	22 145	194 476
<i>dont eau municipale (%)</i>	<i>93 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>
<i>dont eau de pluie (%)</i>	<i>3 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>
<i>dont eaux souterraines (%)</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>
<i>dont eaux de surface (%)</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>
<i>dont eaux usées provenant d'une autre entreprise (eau grise) (%)</i>	<i>4 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>
2019 Périmètre constant	7 694 929	21 707	408 390
2020 Périmètre constant	5 784 241	17 814	194 476
VARIATION 2020/2019 (%)	-25 %	-18 %	-52 %

(a) Hôtel Salomon de Rothschild est exclu des données de consommation d'eau en 2019 et 2020.

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

	Centres commerciaux ^(a) (litres/visite)	Bureaux (litres/occupant)	Congrès & Expositions (litres/m ² JOCC)
Total 2020	9,69	4 356	13,43
2019 Périmètre constant	7,19	7 386	6,40
2020 Périmètre constant	9,69	4 407	13,35
VARIATION 2020/2019 (%)	35 %^(b)	-40 %	109 %^(c)

(a) Mall of the Netherlands est exclu des données de consommation d'eau en 2019 et 2020.

(b) L'augmentation de la consommation d'eau des centres commerciaux entre 2019 et 2020 est due à la baisse du dénominateur représentant le nombre de visites (l'usage de ces actifs) en 2020, du fait de leurs fermetures administratives liées au COVID-19 (le Groupe n'a pu opérer à pleine capacité que durant 70 jours pendant l'année 2020).

(c) L'augmentation importante de la consommation d'eau des centres de congrès & expositions entre 2019 et 2020 est due à la chute du dénominateur représentant l'usage de ces actifs en 2020, du fait de leurs fermetures administratives liées au COVID-19 (annulation de la majeure partie des événements à partir du 9 mars 2020).

2.2.3.6 GESTION DES DÉCHETS

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

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

– AMÉLIORER LE TRI DES DÉCHETS EN COLLABORATION AVEC LES LOCATAIRES ET LES PRESTATAIRES DE SERVICES DE TRAITEMENT DES DÉCHETS

Des installations de tri des déchets appropriées sont en place dans tous les actifs et la plupart des actifs sont équipés d'installations de tri spécifiques et de solutions de traitement pour les déchets organiques,

(1) Surfaces occupées par jours d'occupation.

ce qui représente une part importante de la quantité totale de déchets générés par le Groupe.

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

Le travail avec les locataires inclus la transmission des guides pour les accompagner dans le tri des déchets à leur échelle, en ajoutant de la signalétique sur les poubelles existantes, en partageant les bonnes pratiques, en appuyant sur l'importance de bien trier les différents matériaux et en les informant sur le cadre réglementaire associé au programme de gestion des déchets. Au Royaume-Uni, par exemple, des sessions de formation sont ainsi organisées régulièrement avec les centres commerciaux via le programme « *Green Academy* » du prestataire chargé des déchets. Aux États-Unis, les bâtiments comprenant des programmes de restauration produisant des déchets verts disposent d'une aide supplémentaire pour la mise en œuvre et la gestion des déchets alimentaires. Tous les centres commerciaux du Groupe organisent par ailleurs chaque année une réunion avec leurs parties prenantes (locataires et prestataires de traitement) avec un point détaillé sur les résultats de la gestion des déchets du site. Aux États-Unis, une formation supplémentaire est dispensée aux locataires lorsque des possibilités d'améliorer les performances sont identifiées, et une formation virtuelle des locataires a été mise en place en 2020 en raison de la COVID-19.

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

– METTRE AU POINT DES SOLUTIONS INNOVANTES DE GESTION DES DÉCHETS

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

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

Le premier partenariat, lancé en 2017 avec Phénix, a introduit deux projets pilotes pour identifier et créer de nouvelles filières de valorisation des déchets destinés au rebut : un audit complet de la gestion des déchets d'un centre commercial a été réalisé pour identifier les moyens de recyclage et un partenariat avec des commerçants a été instauré pour recycler des déchets organiques. Suite au succès de ces projets pilotes, Phénix a été sélectionné lors d'un appel d'offres visant à choisir le nouveau prestataire de gestion de déchets pour le centre commercial Westfield Rosny 2 (France) à compter de début 2019. Ce partenariat vise à promouvoir des principes d'économie circulaire dans la gestion des déchets, avec pour objectif d'avoir 100 % de déchets réutilisés ou recyclés d'ici fin 2025 à Westfield Rosny 2. En 2020, ce centre a pu réutiliser ou recycler 47 % des déchets.

Le Groupe a lancé son second partenariat en avril 2018 avec la start-up Too Good To Go, qui propose aux commerçants une solution pour empêcher le gaspillage des invendus alimentaires en fin de journée en les mettant en relation avec des consommateurs via une application offrant des paniers de produits invendus à prix réduit. Après le succès d'un projet pilote initial lancé au centre commercial Westfield Euralille (France), le Groupe a lancé début 2019 la mise en place à grande échelle de ce partenariat dans tous ses centres commerciaux français. L'objectif initial qui était de sauver 50 000 repas en 2019 a été dépassé avec plus de 126 000 repas sauvés au cours de l'année dans le portefeuille français du Groupe. En 2020, le Groupe a étendu son partenariat avec Too Good To Go à l'ensemble de l'Europe et a ainsi pu récupérer 226 000 repas, malgré la suspension des activités de restauration dans ses centres commerciaux pendant les périodes de confinement lié à la COVID-19.

Dans le cadre de sa stratégie Better Events 2030, Viparis a créé une nouvelle dynamique dans le secteur des événements, en se concentrant sur l'économie circulaire et en entamant des discussions conjointes avec différentes parties prenantes : opérateurs et organisateurs d'événements, animateurs de stand et services de nettoyage. Ces discussions ont mené à la réalisation de trois tests lors de trois expositions de différentes tailles au parc des expositions de Paris Nord Villepinte. Les premiers résultats de ces tests sont encourageants, avec jusqu'à 65 % de tri des déchets pour l'une des expositions testées. Au-delà de la gestion et des chiffres des flux de déchets, les questions sur les filières de valorisation des déchets et l'éco-conception ont été abordées. Ce travail d'économie circulaire donnera lieu à de nouveaux objectifs communs aux différentes parties prenantes de l'Union française des Métiers de l'Événement (UNIMEV) : un « Engagement pour la croissance verte » (ECV) sera signé entre les parties prenantes du secteur et quatre ministères du gouvernement français pour trouver des solutions pratiques pour traiter la question des déchets et atteindre des objectifs concrets de recyclage. Par ailleurs, une étude technique et économique sectorielle sur la gestion des déchets a été initiée en 2020 par l'UNIMEV, en partenariat avec l'éco-organisme Valdelia.

– RÉSULTATS

En 2020, 29 % des déchets générés par les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe ont été envoyés à la décharge, dont 18 % valorisés avec récupération d'énergie. 44 % des déchets ont été recyclés (réemploi, recyclage des matériaux et des déchets biodégradables), contre 40 % en 2019 (à périmètre non constant). Au total, 76 % des déchets ont été valorisés en 2020, par recyclage ou récupération d'énergie. Deux des centres commerciaux du Groupe au Royaume-Uni et 12 en France sont déjà parvenus à n'envoyer aucun déchet en décharge.

Le Groupe a continué à améliorer son taux de recyclage global en 2020, malgré la crise sanitaire de la COVID-19. La quasi-totalité des actifs européens et américains ont amélioré leur taux de recyclage, à la fois en modernisant leurs équipements de tri et en multipliant les formations des locataires en matière de déchets.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

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

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

	Centres commerciaux
Total déchets 2020 (tonnes métriques)	83 482
dont déchets recyclés (en %)	44 %
dont déchets valorisés : récupération d'énergie (%)	32 %
dont non valorisés (%)	24 %
Périmètre constant 2019 (en tonnes métriques)	139 280
dont déchets recyclés (en %)	40 %
dont déchets valorisés : récupération d'énergie (%)	29 %
dont non valorisés (%)	32 %
Périmètre constant 2020 (en tonnes métriques)	83 482
dont déchets recyclés (en %)	44 %
dont déchets valorisés : récupération d'énergie (%)	32 %
dont non valorisés (%)	24 %
VARIATION 2020/2019 (%)	-40 %

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

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

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

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

Le Groupe a défini une politique adaptée en matière de gestion des risques Hygiène, Sécurité, Environnement (HSE), qui prévoit des règles et principes directeurs au niveau Groupe, complétés au niveau local par des procédures conformes à la réglementation locale. Les principaux domaines couverts par la politique de gestion des risques HSE du Groupe sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution de l'air, la légionellose, les installations techniques et de sécurité, et les systèmes d'alarme et d'extinction incendie. Dans le contexte de la crise sanitaire mondiale provoquée par la COVID-19, le Groupe a approfondi ces axes de gestion des risques en mettant l'accent sur le risque de pandémie, en appliquant des normes sanitaires et d'hygiène strictes dans tous ses sites en 2020.

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

URW collabore depuis 2012 avec Bureau Veritas, l'un des leaders mondiaux les plus éminents en services d'essais, d'inspection et de certification afin d'attester de la mise en œuvre de normes très strictes en matière d'hygiène et de sécurité au sein de ses actifs. En Europe, en 2020, et comme chaque année, un audit opéré par un tiers indépendant chargé d'évaluer les risques HSE pour les visiteurs et occupants des bâtiments a été reconduit dans chaque actif du Groupe (centres commerciaux, bureaux, centres de congrès & expositions) et pays où le Groupe est implanté, selon un référentiel intégrant la réglementation externe et les politiques du Groupe. Cet audit attribue une cotation générale au site qui reflète son niveau de maîtrise des risques en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement selon 4 niveaux :

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

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

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

L'objectif du Groupe est d'obtenir pour tous ses actifs européens détenus et gérés un score de B minimum pour l'évaluation de ces risques. En 2020, 65 % des actifs ont été audités dans l'ensemble du Groupe : 92 % en Europe et aucun aux États-Unis. 100 % des sites audités ont obtenu une cotation de niveau « A » ou « B ». Aucun actif n'a obtenu la note « C ». La note « D » n'a pas été attribuée depuis neuf ans.

ÉVALUATION ANNUELLE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES EN MATIÈRE D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET D'ENVIRONNEMENT

	Total Groupe	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions
Taux de couverture de l'audit externe HSE en 2020 (%)	65 %	60 %	100 %	100 %
dont % de sites audités obtenant une cotation annuelle A ou B	100 %	100 %	100 %	100 %

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

Une des clés de voûte de cette démarche de prévention des risques est la formation des collaborateurs du Groupe. Les équipes locales reçoivent donc la formation HSE nécessaire sous la supervision d'équipes techniques régionales en fonction de leurs besoins, et tous les nouveaux collaborateurs des départements concernés suivent un cours d'introduction aux politiques de HSE, concernant notamment les politiques et les outils de contrôle des risques. Les équipes sur site sont formées aux techniques de premiers secours et entretiennent d'étroites relations avec les services locaux d'urgence (sapeurs-pompiers, services d'urgence et la police) et les services administratifs compétents. Pour plus de détails, voir Section 6.2.2.4 Risques liés à la sûreté, la santé et la sécurité - B. Hygiène, santé et sécurité (y compris la pandémie et les catastrophes naturelles).

En 2020, le Groupe a renforcé ses pratiques HSE par la mise en place d'un nouveau label tiers en partenariat avec Bureau Veritas pour certifier les pratiques de ses centres commerciaux sur la base des dernières recommandations des autorités sanitaires : son guide des pratiques d'hygiène, de sécurité et d'environnement a été mis à jour avec une équipe d'experts et d'épidémiologistes. Grâce à ces efforts, 100 % des centres commerciaux européens du Groupe sous la marque Westfield ont reçu le label « Safe & Healthy Places », délivré par le Groupe Bureau Veritas pour attester de l'excellence de leurs pratiques en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement, conformément aux dernières recommandations de sécurité.



Suite à la certification des centres européens, Bureau Veritas a effectué aux États-Unis une revue et un audit des pratiques, politiques et procédures d'Unibail-Rodamco-Westfield en matière d'hygiène et de sécurité liées à la COVID-19. Les 28 centres commerciaux américains d'URW qui ont participé au programme sont désormais tous certifiés par le label d'excellence en matière d'hygiène et de sécurité, SafeGuard™, leader du secteur. Les destinations « flagships » telles que Westfield Century City, Westfield Topanga, Westfield San Francisco Centre, Westfield Valley Fair, Westfield Garden State Plaza et Westfield Montgomery sont concernées. Le label SafeGuard™ d'excellence en matière d'hygiène et de sécurité de Bureau Veritas certifie un lieu conforme aux normes les plus strictes pour minimiser la circulation de la COVID-19, et garantit sa conformité avec les dernières recommandations des autorités sanitaires.

La réouverture progressive des centres commerciaux a également été accompagnée de la création d'une charte mesurant les efforts communs de URW et ses enseignes et prestataires de services afin de préserver l'hygiène et la sécurité des actifs et informer les visiteurs des mesures opérationnelles. Cette charte, cosignée par toutes ces parties prenantes, témoigne de la volonté collective d'accueillir au mieux les visiteurs et est articulée autour des engagements suivants :

- Garantir une information complète à nos clients et partenaires ;
- Assurer la protection de chacun ;
- Veiller au respect des règles d'hygiène les plus strictes ;
- Veiller au respect des règles de distanciation sociale.

L'intégralité de la charte « Working Together » est accessible au public sur le site web du Groupe⁽¹⁾. Pour de plus amples informations sur l'accueil des visiteurs et le travail de collaboration avec les enseignes, voir la Section 2.3.3.2 Un dialogue ouvert avec les locataires et les visiteurs.

S'agissant des sites de congrès et d'expositions, Viparis a élaboré des lignes directrices en matière d'hygiène et de sécurité sur les lieux d'événements. Celles-ci constituent une priorité absolue pour les employés, les organisateurs d'événements, les exposants, les prestataires de services et les visiteurs. Chaque point de contact entre Viparis et ses différentes parties prenantes a été identifié afin de définir un protocole de sécurité complet, que Bureau Veritas a validé sur la base des dernières recommandations des autorités sanitaires. Le label HSE développé, intitulé « SAFE V », englobe des mesures générales et spécifiques à chaque site, ainsi que des mesures destinées aux employés, aux prestataires de services et aux organisateurs. Le label « SAFE V » a été attribué en 2020 à tous les sites de congrès et d'expositions sauf un, conformément à la grille d'audit complète développée par Viparis et Bureau Veritas.

(1) <https://www.urw.com/fr-fr/presse/actualite/C3%A9s/notre-engagement-envers-vous>

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

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

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

	2020
Nombre de sanctions pour non-conformité en matière d'hygiène et de sécurité des bâtiments en 2020	0
Montant des amendes associées en 2020 (€)	0

CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE

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

	2020
Montant des amendes pour infractions environnementales en 2020 (€)	4 496
Nombre de sanctions non pécuniaires pour infractions environnementales en 2020	8

– SÉCURITÉ ET GESTION DE CRISE

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

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

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

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

Le cadre de gestion des crises d'URW garantit un niveau élevé et constant de préparation et de réaction aux incidents d'urgence dans toutes les régions, grâce à la mise en place de politiques, de procédures et de programmes de formation complets.

2.2.4 DÉVELOPPER LA CONNECTIVITÉ ET LA MOBILITÉ DURABLE

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

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

Afin d'atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco-Westfield a travaillé en 2020 avec des experts en mobilité afin de faciliter la mise en place de solutions de mobilité verte adaptées aux centres commerciaux. Ce travail a permis de produire un livre de solutions détaillées remis aux directeurs des centres commerciaux afin de les aider à sélectionner les initiatives qu'ils sont en mesure de mettre en œuvre pour favoriser les conditions d'une mobilité plus écologique. Ce livre est accompagné d'un outil qui leur permettra de prendre des décisions d'investissement en fonction de la pertinence de chaque action pour leur centre, des économies de carbone annuelles attendues, ainsi que du coût et du délai de mise en œuvre. Le Groupe s'associe également à des acteurs clés du secteur des transports afin d'accélérer le développement de solutions de transport innovantes et durables pour les visiteurs.

2.2.4.1 CONNECTIVITÉ AUX TRANSPORTS

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

Lors de l'exercice 2020, **100 %** des projets de développement du Groupe sont connectés à des solutions de transport public significatives.

Pour les actifs existants, Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à mettre systématiquement à disposition de ses visiteurs, enseignes et collaborateurs, une offre étendue de solutions de transport durable telle que des solutions de covoiturage de proximité et d'autopartage, des bornes de recharge pour les véhicules électriques, des infrastructures adaptées aux vélos, et des transports électriques autonomes innovants lorsque possible. Un certain nombre de centres commerciaux du Groupe travaillent constamment à l'amélioration des installations pour vélos sur site dans le cadre du projet « *Come by Bike* » : augmentation de la taille des parkings à vélos, installation de bornes de recharge pour vélos électriques, création de voies réservées, etc..

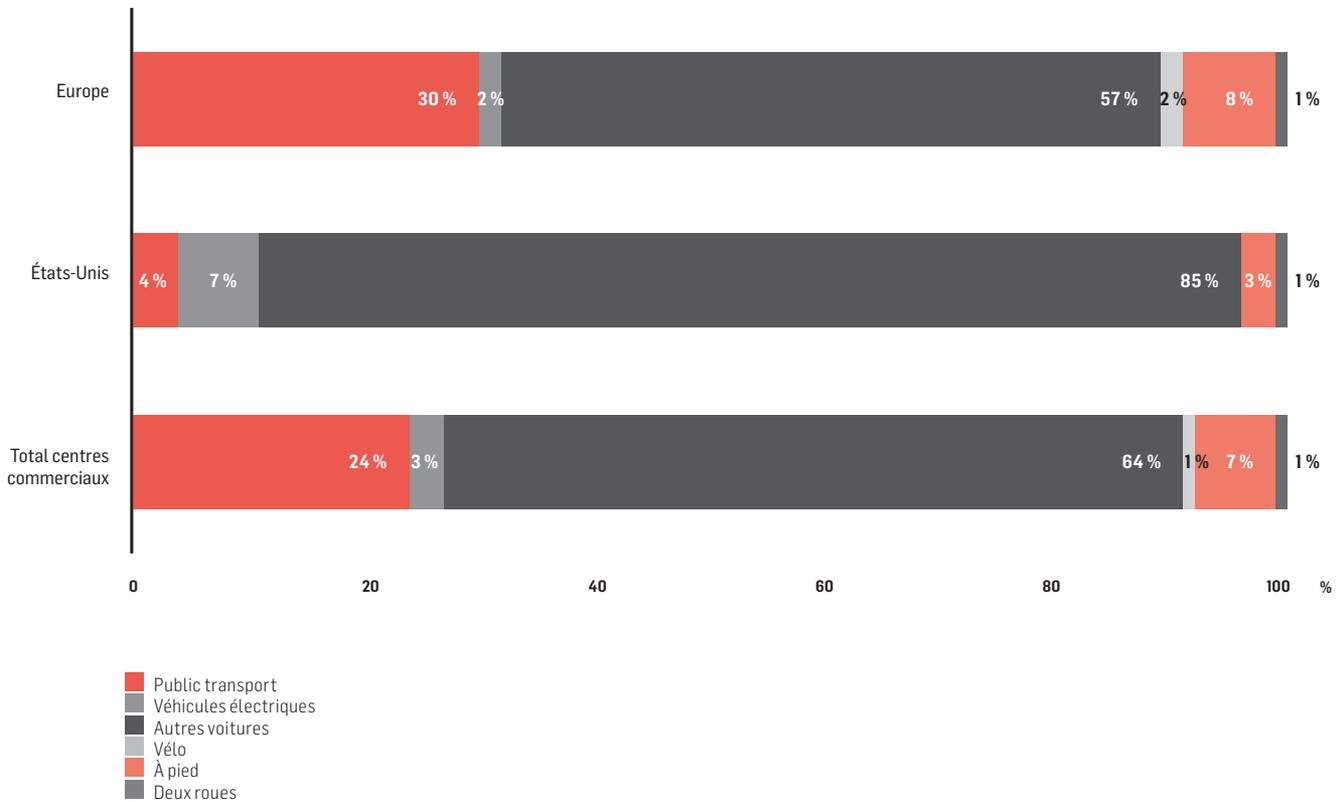
Les actifs fonctionnent aussi en étroite collaboration avec les autorités locales pour améliorer leur connectivité avec les services de transport public. Par exemple, en 2020, le réseau de bus a été restructuré et étendu autour du centre commercial Ruhr Park (Allemagne) et un nouveau pôle de connexion multimodal a été livré aux abords de l'immeuble de bureaux de Versailles Chantiers (France).

Ainsi, **35 %** des visiteurs ont emprunté des moyens de transport durables (transports publics, vélo, marche et véhicules électriques) pour se rendre dans les centres commerciaux du Groupe en 2020.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

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



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

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

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

Certaines actions à court ou à moyen terme, qui peuvent être directement mises en œuvre, sont identifiées comme faisant partie

des plans d'action mobilité. C'est le cas, par exemple, de l'ajout de signalisation dynamique aux approches des centres commerciaux pour améliorer la gestion du trafic ; ou de mesures à plus long terme impliquant des relations et des partenariats avec des autorités locales, comme le développement de voies réservées aux vélos ou aux transports en commun.

Après une phase pilote en 2017, cet outil a été largement déployé sur l'ensemble des actifs européens, mais la crise de la COVID-19 a entravé le déploiement complet initialement prévu en 2020. À la fin de l'année 2020, 55 % des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe, dont 82 % des centres commerciaux européens, ont mis en place avec succès leur propre plan d'action mobilité.

2.2.4.2 SOLUTIONS DE MOBILITÉ DURABLES INNOVANTES

– PROMOTION DE LA MOBILITÉ ÉLECTRIQUE

Dans le cadre de son engagement pour favoriser la mobilité durable, le Groupe encourage l'utilisation de véhicules électriques par l'installation des bornes de recharge sur ses sites. Le Groupe a lancé en 2018 un plan sur trois ans pour introduire des bornes de recharge électrique dans ses centres commerciaux européens : près de 200 bornes ont été installées ou modernisées en Europe continentale en 2018. En 2019 et en 2020, des bornes de recharge additionnelles ont été installées dans l'ensemble du Groupe et la stratégie européenne de recharge des véhicules électriques a été actualisée. Aux États-Unis, un partenariat avec l'opérateur de recharge de véhicules électriques Electrify America est en cours de déploiement et a démarré avec l'installation de trois stations de recharge à Westfield Century City en 2020. Les principaux avantages sont qu' Electrify America (EA) a la capacité de charger tous les véhicules électriques (y compris Tesla). En outre, Electrify America a signé des partenariats avec un certain nombre de fabricants de VE (tels qu'Audi, Porsche, Ford, Fisker, Byton, Harley-Davidson, Lucid, etc.) afin de proposer des tarifs spéciaux ou de regrouper les coûts de charge (avec EA uniquement) dans le prix d'achat du véhicule.

En plus des bornes de recharge semi-rapides des véhicules électriques, l'installation de bornes de recharge rapides fait également l'objet de discussions avec différents fournisseurs. Certains partenariats locaux avec Tesla ont notamment conduit à l'installation de sa technologie de recharge rapide spécifique appelée « Tesla Superchargeur » dans certains actifs du Groupe. Ces chargeurs sont ainsi déjà disponibles à Westfield Parly 2 (France), Westfield London (Angleterre), Pasing Arcaden (Allemagne) ou Westfield Culver City (États-Unis).

La question de la recharge des véhicules électriques est donc bien intégrée à la gestion des actifs du Groupe : en 2020, 85 % des actifs du Groupe étaient équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques en Europe, et 64 % aux États-Unis.

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

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

	Total Groupe	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions
Proportion d'actifs équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques en 2020	79 %	86 %	50 %	25 %
Nombre correspondant de places de stationnement équipées de bornes de recharge en 2020	1 352	1 279	48	25

– SOLUTIONS LOGISTIQUES POUR LES ENSEIGNES

Même si celles-ci sont exclues de ses émissions de gaz à effet de serre de Scope 3, Unibail-Rodamco-Westfield a pour ambition de réduire l'impact des livraisons des enseignes en milieu urbain en développant le regroupement logistique, en optimisant le taux de remplissage des véhicules de livraison, en diminuant le nombre de rotations et en utilisant des véhicules peu polluants.

Le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield s'est ainsi engagé lors de l'enquête publique du projet de Gaîté Montparnasse à imaginer des solutions capables de réduire l'impact du trafic lié aux futures livraisons du

centre et de l'hôtel. Pour répondre à ce problème, le Groupe a travaillé en 2020 sur la création d'un espace de logistique urbaine de plus de 500m² intégré au projet. Cette infrastructure devrait, à terme, être capable de mutualiser l'ensemble des livraisons du site et d'alimenter 10 % des livraisons dites « du dernier kilomètre » dans le quartier, assurées par vélo cargo. L'exploitant, en cours de contractualisation, devrait s'engager à utiliser des véhicules propres et à respecter la charte *Certibruit* de la ville de Paris. Par ailleurs, sa gestion digitalisée des flux devrait lui permettre d'éviter les encombrements de camions aux abords du site.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Spaces

2.2.5 PROTÉGER ET AMÉLIORER LA BIODIVERSITÉ

Dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe a élaboré sa stratégie biodiversité en 2020 en collaboration avec un cabinet de conseil spécialisé. Au cours de ce processus, 21 parties prenantes internes clés des différents départements du Groupe ont été interrogées individuellement afin de recueillir des informations sur la biodiversité et leurs attentes vis-à-vis de la nouvelle stratégie du Groupe. Une étude complète de l'impact et des dépendances du Groupe vis-à-vis de la biodiversité a également été menée afin d'orienter la stratégie du Groupe vers des actions adaptées. Par conséquent, la stratégie du Groupe en matière de biodiversité repose désormais sur les trois engagements suivants :

- 100 % de nos nouveaux projets de développement atteignant un gain net de biodiversité d'ici à 2022 ;
- 100 % de nos projets de développement dotés d'un plan d'action sur la biodiversité en 2022 ;
- 100 % de nos actifs existants à fort enjeu de biodiversité dotés d'un plan d'action sur la biodiversité d'ici à 2022.

Chaque engagement est détaillé dans les sections suivantes.

– 100 % DE NOS NOUVEAUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ATTEIGNANT UN GAIN NET DE BIODIVERSITÉ D'ICI À 2022

Les études préliminaires de la stratégie du Groupe pour la biodiversité ont montré que l'un des principaux moteurs de la perte de biodiversité était la modification de l'affectation des sols, selon le rapport de la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) de 2019. Les sociétés immobilières jouent un rôle majeur dans ce processus en raison de l'artificialisation, de la dégradation et de la fragmentation des terrains exploités dans le cadre de nouveaux projets. Dans le cadre de sa stratégie pour la biodiversité, Unibail-Rodamco-Westfield a décidé de s'engager à combattre ces impacts en visant un gain net de biodiversité après la construction par rapport au niveau antérieur pour tous ses grands projets⁽¹⁾.

Afin d'atteindre cet objectif, les projets concernés appliqueront la méthodologie « *Biodiversity Metric 2.0* », créée par le département de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales du Royaume-Uni (DEFRA). Selon le DEFRA, cette méthodologie a été conçue pour calculer un niveau de biodiversité de référence et pour prévoir les pertes et les gains de biodiversité (sur site ou hors site) résultant de changements dans la gestion des sols sur le périmètre du projet.

Le *Biodiversity Metric 2.0* a recours à des calculs simples pour modéliser l'état de la biodiversité du site, en tenant compte de l'emplacement, de la taille et de l'état écologique de chaque habitat présent, ainsi que de leurs liens avec d'autres espaces verts voisins. Pour chaque habitat d'un site, l'utilisateur doit entrer la valeur de chaque paramètre avant et après le projet. L'outil indique ainsi le nombre d'« unités de

biodiversité » présentes sur le site avant et après modification. Cette méthodologie a été utilisée par plusieurs sociétés immobilières dans le passé. Sa fiabilité est reconnue et elle a été choisie par le Groupe pour sa pertinence scientifique et son applicabilité sur l'ensemble des pays du Groupe.

Avec son objectif de gain net de biodiversité, Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à atteindre plus d'unités de biodiversité à la livraison du projet qu'il n'y en avait avant la transformation du site. En cas de perte d'unités de biodiversité, le Groupe pourra financer des projets de compensation permettant de créer suffisamment d'unités de biodiversité hors site pour que le bilan du projet se solde par un gain net de biodiversité.

– 100 % DE NOS PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DOTÉS D'UN PLAN D'ACTION SUR LA BIODIVERSITÉ EN 2022

En plus de l'objectif de gain net de biodiversité, tous les grands projets de développement devront mettre en œuvre un plan d'action pour la biodiversité d'ici 2022. Ce plan d'action doit être élaboré par un écologue qualifié après l'évaluation des caractéristiques de la biodiversité locale. Ce document vise en premier lieu à éviter et à réduire l'impact du projet sur l'environnement local, et à mettre en œuvre sur chaque projet une liste de recommandations du Groupe, telles que l'utilisation de granulats disposant d'une certification environnementale pour la production de béton ou la conception de façades réduisant les risques de collision d'oiseaux.

Les nouveaux engagements et recommandations pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets de développement ont été intégrés dans le processus de conception du Groupe par le biais du *Sustainability Brief* (voir la Section Phase de conception et revue de projet au 2.2.2 Concevoir des bâtiments durables).

Certains projets procèdent également à une étude d'impact intégrant une composante sur la biodiversité, car il s'agit d'une condition préalable à l'obtention d'un permis de construire et d'une autorisation d'exploitation commerciale dans certains pays comme la France. Une consultation publique peut également être conduite dans le cadre de ce processus.

La biodiversité est également intégrée dans les projets de développement par le biais de la section « *Land Use and Ecology* » de la certification BREEAM. Le projet Westfield Mall of Scandinavia (Suède), inauguré en 2015, a notamment atteint 70 % des crédits de cette section, tout comme le projet Westfield Carré Sénart, tandis que le projet Westfield Chodov a atteint 90 % des crédits.

Certaines initiatives remarquables pour la biodiversité sont également à souligner dans le portefeuille de projets du Groupe : un parc écologique à vocation pédagogique à l'extérieur de l'extension de Garbera (Espagne) ou la création de 3,5 hectares de paysages verts dans le cadre du projet Mall of Europe (Belgique).

(1) Centres commerciaux en Europe : Coût total d'investissement (CTI) > 50 M€ ou surface locative > 10 000 m² ; centres commerciaux aux États-Unis : CTI > 100 M€ ou surface locative > 20 000 m² ; autres : CTI > 40 M\$/€.

– 100 % DE NOS ACTIFS EXISTANTS À FORT ENJEU DE BIODIVERSITÉ DOTÉS D'UN PLAN D'ACTION SUR LA BIODIVERSITÉ D'ICI À 2022

Le Groupe adopte une approche pragmatique en matière de biodiversité pour ses actifs existants. Même si la forte densité des emplacements urbains de la plupart des actifs limite considérablement les possibilités d'amélioration de la biodiversité, le Groupe s'engage à maintenir et à développer la biodiversité locale sur ses sites. Cette approche se traduit dans la nouvelle stratégie biodiversité par la mise en œuvre, d'ici 2022, de plans d'action pour la biodiversité dans tous les actifs à forts enjeux de biodiversité (*High Biodiversity Stakes*, HBS). Tous les actifs situés dans un rayon de 1,5 km d'une zone protégée sont considérés comme HBS. Ces zones protégées de référence pour cette catégorisation sont les zones de protection de l'UICN (catégories de gestion I à VI) ainsi que les zones *Bird Life International* (zones clés pour la biodiversité, KBA). Conformément aux exigences relatives à la création des plans d'action pour la biodiversité dans les projets de développement, ces actifs existants doivent faire appel à un écologue qualifié pour évaluer la biodiversité sur le site et proposer un plan d'action adapté pour préserver et améliorer l'état de la nature locale. Une liste de recommandations a également été rédigée par le Groupe dans le cadre de la stratégie pour la biodiversité. Cette liste suggère des mesures, telles que l'extinction des lumières des bâtiments en dehors des heures d'ouverture ou la création de prairies urbaines dans les espaces verts de l'actif.

En complément du plan d'action sur la biodiversité, tous les actifs HBS sont encouragés à sensibiliser les locataires et les visiteurs à la biodiversité.

Lorsque cela est possible, Unibail-Rodamco-Westfield travaille également à la création d'espaces végétalisés, tels que des toits, des murs et des parkings. Ainsi, les deux centres britanniques de Westfield London et Westfield Stratford City, disposent de plus de 1 500 m² de murs végétalisés comportant près de 50 000 plantes de plus de 20 espèces différentes. Westfield London a planté 73 arbres adultes et semi-adultes sur sa propriété, et 27 000 bulbes mélangés dans les parterres extérieurs. Westfield Stratford City a installé 15 hôtels à insectes pour encourager la diversité écologique. Des parterres de plantes ont aussi été installés à l'intérieur pour améliorer la qualité de l'air et l'environnement pour le grand public.

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

Dans le cadre de sa stratégie RSE Better Events 2030, Viparis a également mené en 2020 des actions concrètes pour préserver la biodiversité, parmi lesquelles : la végétalisation de la terrasse du Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux, l'écopâturage au parc des expositions de Paris Nord Villepinte, l'installation de composteurs à l'Hôtel Salomon de Rothschild et au Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux, et l'interdiction de l'utilisation de produits phytosanitaires pour l'entretien des espaces verts sur l'ensemble de ses sites.

– L'AGRICULTURE URBAINE CHEZ URW

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

En 2019, la ferme urbaine inaugurée en 2018 sur le toit de So Ouest à Levallois-Perret (France), s'est agrandie de 300 m². Ce projet, mis au point en partenariat avec la start-up Sous Les Fraises, tourne autour de la culture verticale de fruits, légumes et fleurs. Il accueille aussi de petits groupes pour des ateliers éducatifs, en générant un impact positif sur l'environnement et les communautés locales. En 2019, le Groupe a également ouvert sa première ferme urbaine en partenariat avec la start-up Peas & Love sur une terrasse extérieure du centre commercial Westfield Parly 2 (France). Cette ferme loue des parcelles cultivées aux résidents locaux qui peuvent venir régulièrement récolter les fruits et légumes produits et profiter des ateliers thématiques. Depuis 2020, cette ferme urbaine propose un nouveau service en ligne appelé « *Le marché Peas & Love* » qui propose à tous ses clients d'acheter des produits alimentaires locaux ainsi que des produits issus de la ferme urbaine.

En juin 2020, le Groupe a ouvert « *Nature Urbaine* », la plus grande ferme urbaine d'Europe (14 000 m²) sur le toit du Pavillon 6 du centre de congrès de Paris Expo Porte de Versailles (France), en partenariat avec Agripolis et Cultures en Ville. Dans cette ferme, plus de 20 maraîchers produiront en saison plus de 1 000 fruits et légumes par jour de 20 variétés différentes sans aucun pesticide, avec pour ambition de devenir un modèle mondial de production durable, augmentant la résilience environnementale et économique des villes de demain. Des services supplémentaires sont proposés aux communautés voisines dans cet espace agricole urbain : location de parcelles de potager proposées aux résidents, visites pédagogiques et ateliers de découverte de l'agriculture urbaine.

Ces trois projets contribuent à l'objectif de la ville de Paris qui vise à végétaliser 100 hectares à Paris d'ici 2020, dont 1/3 de surfaces réservées à l'agriculture urbaine. Cet objectif fait l'objet d'une charte d'engagement intitulée « *Objectif 100 hectares* », que URW et Viparis ont signé en 2016.

Par ailleurs, plusieurs centres commerciaux du Groupe sont équipés de ruches et produisent leur miel. Le centre commercial Shopping City Süd, en Autriche, en est un exemple. Il abrite sur ses toits 10 ruches et plus de 500 000 abeilles qui produisent 120 kilos de miel chaque année. Westfield Arkadia en Pologne utilise des ruches installées sur le toit du centre commercial pour organiser des ateliers de sensibilisation auprès des enfants sur l'importance des pollinisateurs pour l'environnement.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Communities

2.3 BETTER COMMUNITIES

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

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

- Moteur économique : emploi direct grâce à la construction et aux dépenses d'exploitation, et emploi indirect grâce au chiffre d'affaires des commerçants et aux activités des locataires et fournisseurs, aux impôts et taxes locales ;
- Intégrateur social : services proposés aux visiteurs, associations caritatives, actions en faveur de l'emploi, partenariats avec les communautés et les associations de bénévoles, lieux offrant des expériences uniques (voir Section 2.3.3.1 Soutenir la communauté).

La crise de la COVID-19 a souligné l'importance de cette mission sociale et économique. En cette période où il est difficile, voire impossible, d'être ensemble, les actifs ont démontré de nouvelles façons de soutenir leurs communautés, en luttant et en prévenant la propagation du virus, en renforçant la cohésion sociale locale ou en protégeant les plus vulnérables (voir Section 2.3.3.1 Soutenir la communauté).

L'engagement clé du Groupe vis-à-vis de ses communautés locales en lien avec le programme Better Places 2030 est d'assurer que 100 % de ces actifs détenus et gérés aient un plan de résilience des territoires en 2020. Ce nouvel outil vise à renforcer la résilience des communautés dans lesquelles le Groupe est implanté grâce à une approche « globale » structurée, garantissant la mise en œuvre des stratégies les plus pertinentes en fonction des besoins locaux.

Dans le cadre de cette ambition globale, le Groupe poursuit ses engagements, à savoir :

- Favoriser le développement économique local : à partir de 2020, 100 % des actifs *flagships* du Groupe soutiennent l'entrepreneuriat local par le biais de partenariats commerciaux et de réseaux régionaux ;
- Accompagner les partenaires locaux :
 - Le programme *URW for Jobs* vise à former et faciliter l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Au travers de ce programme, le Groupe s'engage à permettre à 1 000 jeunes par an d'être recrutés ou de réintégrer des programmes de formation qualifiante dès 2020 ;
 - Les partenaires locaux bénéficient également d'un appui par le biais d'initiatives ou d'événements conçus spécifiquement pour les enjeux locaux. Depuis 2018, près de 100 % des actifs du Groupe organisent au moins un événement chaque année avec une association. Pour renforcer ces partenariats, le Groupe s'engage à ce que d'ici 2022, 100 % de ses actifs *flagships* soutiennent *a minima* un projet long terme mené par une association caritative ou une ONG.

Étant donné le nombre élevé de visiteurs qui passent chaque année dans ses actifs, Unibail-Rodamco-Westfield est conscient de sa responsabilité en termes de soutien à un modèle de consommation plus responsable et au développement d'alternatives de consommation durable attractives. De ce fait, le Groupe s'est engagé à soutenir et à promouvoir au moins une initiative de consommation durable dans tous ses actifs *flagships* d'ici à 2022 et à collaborer avec ses locataires pour accroître la transparence des marques concernant les enjeux de santé et de durabilité de leurs produits et services, tout en développant des alternatives saines et durables dans 100 % de ses actifs "*flagships*" d'ici à 2025.

Un résumé des résultats obtenus en lien avec ces objectifs stratégiques du Groupe est présenté dans le tableau de bord des performances 2020, voir Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

2.3.1 PROMOUVOIR LA RÉSILIENCE SOCIALE

La « résilience sociale » est la capacité d'une communauté (composée d'individus, d'entreprises, d'institutions et d'associations) à maintenir un climat socio-économique positif, en anticipant les incidents et les événements imprévus, tout en contribuant à générer un impact positif sur son territoire. Elle est fondée sur la mise en place de relations locales fortes et à long terme permettant de comprendre les défis à relever par la communauté à laquelle les actifs appartiennent et de coordonner des réponses communes. En créant ce capital social et en réduisant les risques au sein de, ou émanant des communautés, la résilience est une composante intégrante de la performance économique des actifs, et est essentielle à leur croissance à long terme dans leur territoire.

Le plan de résilience des territoires est le plan d'action annuel découlant de la stratégie sociale à long terme conçue au niveau de l'actif pour contribuer au développement de la communauté et par ricochet, de l'actif lui-même.

En 2020, 100 % des centres commerciaux détenus et gérés ont conçu leur premier plan de résilience des territoires. Dans ce cadre, chaque équipe de centre a mené une analyse approfondie des principales difficultés rencontrées par leur communauté locale. Elles ont identifié les principales parties prenantes avec lesquelles travailler ou s'associer sur ces questions et ont échangé avec elles sur leur vision et leurs stratégies pour traiter ces difficultés. Les résultats de ces analyses ont été formalisés pour chaque actif afin de constituer une stratégie à long terme déclinée en projets co-construits à court terme spécifiquement adaptés aux forces et aux faiblesses du territoire.

Outre le renforcement du dialogue avec les acteurs locaux, ce nouveau processus permet au Groupe et à chaque actif d'améliorer le suivi de son implication locale et donc d'accroître son impact socio-économique.

Chaque plan de résilience des territoires a été examiné et validé lors de réunions formelles impliquant les directions nationales clés, afin que l'ensemble de l'organisation s'approprient ces enjeux et mettent en œuvre les moyens nécessaires à leur réussite.

La consolidation des plans de résilience des territoires de l'ensemble du portefeuille a mis en évidence des points communs pour lesquels le Groupe concevra une approche globale. Elle a également mis en lumière un certain nombre de pratiques locales innovantes qui seront étendues à d'autres sites pour un impact multiplié.

Exemples concrets de projets de résilience des territoires à souligner déjà en place :

- Westfield Forum des Halles s'est associé à l'association CASP (Centre d'Action Sociale Protestant) pour rechercher des solutions adaptées et à long terme pour les personnes marginalisées (sans-abris, toxicomanes, etc.) vivant dans le quartier. Une forte relation a été instaurée avec les travailleurs sociaux de l'association et les responsables de la sécurité, ont bénéficié d'une formation spécialisée. Aujourd'hui, les personnes dans le besoin sont identifiées par les agents de sécurité, pris en charge par l'association pour les accompagner vers la structure de soutien appropriée (soutien médical, logement social) afin de retrouver autonomie et bien-être psychologique ;
- Pour soutenir l'intégration des jeunes dans la vie professionnelle tout en renforçant la dynamique autour de l'innovation et du développement durable auprès de la jeunesse locale, le centre commercial Aupark s'est associé à plusieurs universités pour offrir des opportunités de mise en pratique de leur connaissance au travers de travaux concrets sur le terrain et d'études de cas réels. En partenariat avec l'université *Slovensk Technick Univerzita*, les étudiants du module de Modélisation des données du bâtiment ont eu l'occasion de mettre leurs compétences en pratique en mesurant les cellules du centre commercial. En parallèle, le centre commercial a permis aux étudiants de l'université *Prodovedeck Fakulta Univerzity Komenskho* de mesurer la température de l'eau souterraine, dont le niveau décroissant présente un problème majeur dans la ville. Cette dernière étude accompagne des discussions en cours avec la municipalité de Bratislava sur la mise en œuvre d'un projet de rétention d'eau ;
- Pour lutter contre l'augmentation de la criminalité dans la ville, le centre commercial Westfield Mall of Scandinavia et le centre commercial Solna soutiennent un groupe de bénévoles locaux, composé de résidents qui circulent dans les rues de Solna pendant la nuit pour échanger avec les jeunes qui passent du temps dans la rue afin de s'assurer qu'ils sont surveillés et ont quelqu'un vers qui se tourner en cas de problème. Les centres commerciaux soutiennent ce groupe de bénévoles en fournissant des locaux et en facilitant les échanges avec la police afin de trouver des solutions pour construire une réponse à long terme pour la communauté ;
- Le centre commercial Westfield Chodov, en République tchèque, s'est associé à plusieurs organisations à but non lucratif et à la chaîne de télévision OCKO pour créer le projet *Óbejvak* : un espace dédié aux enfants et aux jeunes leur proposant de participer à des activités et des jeux sous surveillance. Cet espace compense le manque d'infrastructures dans le quartier, évitant ainsi la marginalisation des jeunes. Il s'accompagne d'un partenariat à long terme avec deux structures sociales : Proxima Sociale et YMCA qui conseillent et accompagnent ces jeunes dans un espace de rencontre au sein du centre commercial, tout en échangeant régulièrement avec les équipes de gestion du centre pour assurer un meilleur suivi des questions liées aux jeunes dans la communauté ;
- Réponse commune aux États-Unis : les salariés d'URW sont en mesure d'accélérer la réouverture des bâtiments des communautés locales après une catastrophe naturelle, en permettant en collaboration avec les autorités de rouvrir les espaces publics suite aux événements. Cela est rendu possible grâce à un fort dialogue avec les parties prenantes locales et la certification d'architectes d'URW.

La crise de la COVID-19 a confirmé la pertinence et l'importance de travailler sur ces enjeux de résilience. Les relations diverses, solides et basées sur la confiance que les centres commerciaux ont établis avec les partenaires locaux ont permis la mise en place rapide de collaborations significatives pour réduire les risques liés à la pandémie et renforcer la capacité de réaction locale (voir Section 2.3.3.1 Soutenir la communauté).

Unibail-Rodamco-Westfield est convaincu que l'approche adaptée et co-construite localement des plans de résilience des territoires favorisera la prospérité mutuelle des communautés et de ses actifs. À partir de 2020, les plans de résilience des territoires seront mis à jour chaque année.

2.3.2 DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE LOCALE

Que ce soit au niveau local ou mondial, il est essentiel pour le Groupe d'avoir une compréhension claire de l'impact économique et social induit par ses activités.

Unibail-Rodamco-Westfield évalue l'impact social et économique de chaque projet de développement, qui comprend à la fois les impacts temporaires pendant la phase de construction et une contribution économique à long terme liée à l'exploitation de l'actif. Tout au long de la phase de développement du projet, le Groupe génère non seulement des emplois dans le secteur de la construction, mais contribue également au développement d'infrastructures de transport et de l'espace public, dynamisant ainsi les communautés dans lesquelles il est implanté. Une fois terminés, les projets sont un moteur local d'emploi (directement et indirectement), d'activité économique et de recettes fiscales. Les projets de développements du Groupe jouent un rôle clé dans la revitalisation et la régénération des espaces, car ils attirent des investissements et des projets supplémentaires, révélant ainsi leur potentiel de croissance. L'évaluation et l'amélioration de l'impact socio-économique des projets de développement favorisent un dialogue et une collaboration constructifs avec les autorités locales, qui se poursuit bien au-delà de la construction.

Une fois que les actifs sont opérationnels, la prise en compte de l'impact socio-économique est pleinement intégrée dans les processus de décision : les critères sociaux et économiques sont systématiquement pris en compte et traités lors de collaboration avec les parties prenantes, en particulier en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement au sein du processus d'achat. En outre, le Groupe et ses actifs conçoivent et mettent en œuvre des programmes sociaux pertinents au travers du plan de résilience des territoire pour optimiser son rôle de moteur de croissance au sein des communautés dans lesquelles il est implanté.

2.3.2.1 IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE – RENFORCER NOTRE EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le Groupe a lancé en 2013 ses premiers travaux sur la mesure de l'empreinte socio-économique de ses actifs en évaluant la contribution économique de ses centres commerciaux détenus et gérés en France à l'économie française. Depuis, le Groupe a progressivement étendu le périmètre de cette étude à l'ensemble de ses centres commerciaux en Europe continentale. La dernière étude disponible a été conduite en 2018. Celle-ci concerne 55 centres et est basée sur une étude détaillée du centre commercial Westfield Carré Sénart. Les études menées par des experts externes en 2018 permettaient de mesurer les impacts économiques⁽¹⁾ :

(1) Pour le périmètre Europe continentale, les emplois, les salaires et les taxes ont été estimés en utilisant des techniques de modélisation économique, des données fournies par Unibail-Rodamco-Westfield, et des méthodes d'évaluation et de simulation réalisées à partir des bases de données statistiques nationales. L'ensemble des taxes d'Unibail-Rodamco-Westfield ont été calculées à partir de données fournies par le Groupe. Il est à noter que les résultats sont exprimés en emplois créés ou maintenus, excluant les effets « d'additionnalité » ; certains emplois auraient existé même si les centres commerciaux n'avaient pas été construits.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Communities

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

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

Deux autres études ont été menées au cours des années suivantes pour évaluer l'impact socio-économique des activités du Groupe sur une période de dix ans. Les études se sont concentrées sur des zones géographiques spécifiques.

En 2018, le Groupe a publié les résultats de l'empreinte socio-économique de ses deux actifs situés à Londres⁽¹⁾ : pendant leurs dix années d'activité, Westfield London et Westfield Stratford City ont tous deux créé 25 000 emplois (équivalent ETP) à Londres, ce qui représente environ 12 % des emplois dans les deux arrondissements locaux : Hammersmith et Fulham, et Newham. D'autre part, l'étude démontre que grâce à la mise en place d'initiatives dédiée à l'insertion professionnelle, 24 % des employés de Westfield London étaient préalablement sans emploi.

En dix ans, ces deux actifs ont attiré 590 millions de visiteurs et généré plus de 16,7 milliards de livres sterling de ventes. Par la création de projets à usage mixte offrant ce qu'il y a de meilleur en termes de commerces, restauration, loisirs, bureaux, hôtels et zones résidentielles, ces deux centres ont joué un rôle de catalyseur pour attirer d'autres investissements et ont contribué à la création de valeur dans des zones clés de Londres. Le rapport présente les contributions d'Unibail-Rodamco-Westfield, notamment :

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

En 2020 le résultat d'une étude similaire menée sur l'impact socio-économique de l'activité du Groupe en Île de France⁽²⁾ a révélé que les activités du Groupe ont généré 9,5 Mds€ de retombées économiques directes dans la région en 2018 :

- 4,1 Md(s)€ provenant de l'activité des 14 centres commerciaux du Groupe, qui ont connu une croissance régulière de +3,2 % par an en moyenne au cours des dix dernières années ;
- 5,4 Md(s)€ provenant des activités des centres de Congrès & Expositions.

Sur une période de dix ans (2009 - 2018), le Groupe a investi chaque année en moyenne 310 M€ pour développer des projets ambitieux afin de contribuer à accroître l'attractivité et le dynamisme de la région.

L'étude a également confirmé le rôle économique majeur du Groupe dans le soutien à l'emploi : au total, en région parisienne, les activités du Groupe soutiennent directement ou indirectement plus de 60 000 emplois, dont 1 000 sont directement fournis par le Groupe. Ces emplois sont accessibles à tous niveaux et qualifications, et offrent un large éventail d'opportunités :

- L'activité des centres commerciaux représente 21 000 emplois. Les emplois dans la vente sont par nature impossibles à délocaliser et offrent des opportunités à des personnes peu ou non qualifiées : 78 % du personnel de vente en France a des qualifications inférieures au niveau baccalauréat ou n'a aucune qualification ;
- L'activité des bureaux représente environ 12 000 emplois et attire les meilleurs talents internationaux dans la région. Cette tendance devrait se poursuivre dans le contexte du Brexit étant donné l'ampleur et la qualité des projets du Groupe dans les grands centres financiers ;
- Enfin, le principal moteur de l'emploi est l'activité Congrès & Expositions du Groupe : Il a été estimé que les événements et le tourisme générés par les activités de Viparis soutiennent 30 000 emplois.

Les résultats de ces études illustrent le fait que le Groupe, ses enseignes et ses fournisseurs jouent un rôle économique clé dans l'économie des zones dans lesquels ils sont implantés, tant au niveau local que national.

L'emploi et la contribution financière au PIB via les salaires et les taxes sont des indicateurs de performance universels, suivis par de nombreuses entreprises pour mesurer leur impact socio-économique. Toutefois, la contribution des activités du Groupe au développement des zones locales ne se limite pas à la création d'emplois ou au paiement de taxes.

L'ambition du Groupe de jouer un rôle de catalyseur de croissance se traduit par de nombreuses initiatives supplémentaires à l'égard des communautés, allant de projets de soutien à l'entrepreneuriat à des programmes de formation (voir sections suivantes). Ces engagements supplémentaires envers les communautés démontrent la volonté du Groupe non seulement de contribuer par l'impact positif naturellement induit par ses activités, mais aussi d'être proactif dans la création de valeur pour sa communauté.

— TRANSPARENCE FISCALE

Régimes de transparence fiscale

Unibail-Rodamco-Westfield est un Groupe coté en Bourse dédié à l'investissement dans l'immobilier commercial en Europe et aux États-Unis. De nombreux pays ont mis en place des régimes de transparence fiscale pour favoriser l'investissement à long terme dans l'immobilier. Ces régimes soumettent le Groupe à des obligations de distribution de ses bénéfices⁽³⁾. Le principe de transparence fiscale consiste en l'imposition des bénéfices retirés de l'activité immobilière au niveau des actionnaires directement,

(1) *10 years in the Making - the socio-economic impact of Unibail-Rodamco-Westfield centres in London* (Dix ans d'engagement : l'impact socio-économique des centres Unibail-Rodamco-Westfield à Londres), par Volterra, publiée en novembre 2018 : <https://www.urw.com/fr-fr/presse/actualite/C3%A9s/10-ans-d-engagement-l-impact-socio-%C3%A9conomique-des-centres-urw-%C3%A0-londres>

(2) *10 ans d'impact positif en Île de France - Unibail-Rodamco-Westfield au service de la transformation du territoire francilien, publié en 2020* : https://cdn.urw.com/-/media/Corporate-o-Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/PRESS-ROOM/Publication/20200817-URW-10-ans-d-impacts-positifs-en-ile-de-france_onlyFR.ashx?la=fr-FR&revision=be4c894e-2847-4d24-b55d-66d9f5970e6e

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

plutôt qu'au niveau des sociétés foncières. Unibail-Rodamco-Westfield est en faveur d'un régime fiscal global de société d'investissement immobilier bénéficiant d'une reconnaissance mutuelle entre pays qui permettrait un partage équitable des recettes fiscales entre les pays où les immeubles sont situés, par le biais des retenues à la source, et les pays où les actionnaires résident, par le biais des impôts sur les revenus.

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

Dans le contexte pandémique de la COVID-19, le Groupe a réduit de 50 % le montant du dividende distribué en 2020 par rapport au montant initialement annoncé (5,40 euros par action au lieu de 10,80 euros par action). Ce montant distribué est conforme à l'obligation de distribution SIIC du Groupe. Il n'est prévu aucune distribution de dividende en 2021 au titre de l'exercice 2020.

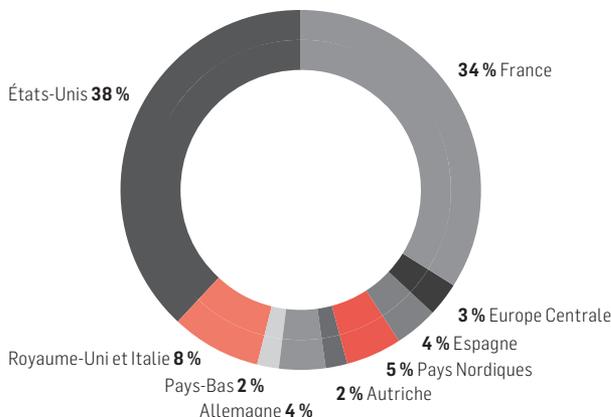
La position fiscale d'Unibail-Rodamco-Westfield reflète la localisation géographique de ses activités économiques. Le Groupe déclare ses bénéfices et paie ses impôts localement au lieu de réalisation de ses activités. Cela se matérialise par le paiement des impôts sur les bénéfices, sur les activités et des prélèvements sur les dividendes auprès des autorités fiscales locales⁽¹⁾.

Taxes et contributions sociales payées localement

Les impôts et taxes payés par le Groupe reflètent la localisation de ses investissements. En effet, la détention de biens immobiliers engendre le paiement d'impôts fonciers. Avec un portefeuille valorisé à 56,3 Mds€, Unibail-Rodamco-Westfield est un important contributeur de recettes fiscales. Les opérations d'investissement et d'arbitrage du Groupe génèrent également le paiement de montants significatifs de droits de mutation au profit des collectivités locales, même si cette contribution peut varier d'une année à l'autre en fonction du nombre et de la taille des transactions réalisées. De plus, le Groupe ainsi que les preneurs des centres commerciaux du Groupe constituent des employeurs locaux importants et paient des montants significatifs d'impôts et contributions sociales.

En 2020 et sur une base proportionnelle, les filiales du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield ont acquitté 309 M€ de taxes et contributions sociales (338 M€ payés en 2019). La répartition géographique ci-après n'inclut pas l'impôt sur les bénéfices qui est présenté au Chapitre 5.2, Notes annexes aux comptes consolidés, Section 8.2.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES IMPÔTS ET COTISATIONS SOCIALES PAYÉS EN 2020



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

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

Par ailleurs, le paiement du dividende d'un montant de 747 M€ en 2020 par le Groupe a donné lieu au paiement, au bénéfice de l'administration fiscale française, d'une retenue à la source d'un montant estimé à 88 M€ dont le coût est supporté par les actionnaires.

Lutte contre l'évasion fiscale

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

En 2020 le Groupe a opéré dans douze pays européens, aux États-Unis. Le Groupe ne structure pas ses investissements et activités au travers de pays ou territoires non coopératifs⁽²⁾ dans le but de localiser des bénéfices dans des juridictions faiblement taxées. Unibail-Rodamco-Westfield respecte la lettre et l'esprit de l'ensemble des lois et réglementations fiscales. Les risques fiscaux sont suivis et analysés par une équipe d'experts fiscaux internes et externes et discutés avec un comité interne incluant le Président du Directoire et le Directeur général Finance Groupe, les auditeurs du Groupe, le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance du Groupe.

Unibail-Rodamco-Westfield se conforme aux réglementations relatives à la transparence fiscale, telles que la directive européenne DAC 6 (Directive européenne de Coopération administrative dans sa sixième version), le FATCA des États-Unis (*Foreign Account Tax Compliance Act*) et le CRS (*Common Reporting Standard*), et dépose son reporting fiscal pays par pays auprès de l'administration fiscale française.

Des informations complémentaires sur la politique fiscale d'Unibail-Rodamco-Westfield sont disponibles sur le site Internet du Groupe au lien suivant : <https://www.urw.com/fr-fr/investisseurs/informations-fiscales>.

2.3.2.2 SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT LOCAL

Le Groupe souhaite renforcer la vitalité économique de ses territoires et s'est engagé à ce que 100 % de ses actifs *flagships* soutiennent l'esprit d'entreprise et l'entrepreneuriat local par le biais de partenariats commerciaux et de réseaux régionaux en 2020. Cet objectif a été partiellement atteint, en raison de la pandémie qui a limité la possibilité d'exploitation des actifs : néanmoins, 70 % des actifs *flagships* du Groupe ont accompagné des entrepreneurs dans la création ou la croissance de leurs entreprises. Ce soutien s'est fait de manière très variée, le Groupe utilisant différents moyens d'action à sa disposition.

Les actifs du Groupe offrent aux entrepreneurs une forte visibilité et exposition grâce à des opérations de marketing ou à la mise à disposition d'espaces (unités commerciales, espace dans les parties communes ou lors d'événements comme les marchés de Noël, de manière permanente ou temporaire). Cette année, plusieurs actifs du Groupe ont mis en place des *concept stores* pour promouvoir de jeunes entrepreneurs ou artisans. Le *Temporary Concept Store* ouvert en juillet à Pasing Arcaden a profité à la fois aux locataires du centre commercial et aux entrepreneurs locaux présentant leurs produits et services de manière innovante et interactive. Dans le centre commercial Metropole, une boutique *pop-up* en partenariat avec DesignBlock20, a encouragé les jeunes designers ou de petites enseignes locales à démarrer leur activité. Dans les deux actifs autrichiens du Groupe, le *Design Market* a mis en avant une large gamme de masques élégants et de produits d'hygiène provenant de petites entreprises locales ou d'entreprises.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Communities

Le soutien aux entrepreneurs passe également par l'octroi d'aides financières, allant des partenariats de services à long terme aux subventions financières. C'est par exemple le cas chaque année grâce au *Westfield East Bank Creative Future Fund*, qui fait partie du programme de *sponsorship* de Westfield Stratford. Pour sensibiliser à la production responsable et à l'innovation, le centre commercial Wilma a mis au défi les designers et artistes berlinois de donner une seconde vie à une bâche de 1 000 m² utilisée pour cacher les travaux de rénovation de la façade afin de transformer cette matière première en objet utile ou en œuvre d'art. Plus d'une douzaine de projets ont été présentés, parmi lesquels des sacs à matelas pour les sans-abris, des ponchos recyclés, des paires de chaussures ou des gilets de sauvetage prévus pour ramasser les déchets dans la nature. Les cinq projets finalistes se sont partagé un prix de 5 000 euros, tandis qu'une exposition a sensibilisé les visiteurs du centre à la nécessité de favoriser la circularité.

En République tchèque, des partenariats avec des *start-up* axées sur la mobilité durable comme Hoppy Go (covoiturage) ou Rekola (service de vélos à partager) ont été lancés pour encourager le passage à des modes de transport plus durables. Un autre exemple est le centre commercial Westfield Chodov qui a encouragé la *start-up* locale Beta Robotics à tester sa solution technologique innovante de purification de l'air pour répondre à certains problèmes liés à la pandémie.

Les équipes des centres commerciaux aident également les entrepreneurs à progresser en facilitant leurs relations avec les enseignes ou les fournisseurs, comme avec SKOONU, une *start-up* qui permet aux clients d'utiliser des emballages durables pour la livraison de produits alimentaires. Les deux actifs autrichiens du Groupe ont soutenu cette *start-up* en facilitant la mise en relation avec les locataires pour qu'ils puissent se connecter au service.

Enfin, les équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield se sont également engagées dans des activités de mentorat en soutenant, à travers les réseaux locaux d'entrepreneurs, la prise de décisions stratégiques ou l'installation opérationnelle des entrepreneurs dans leurs locaux. Les actifs du Groupe aux États-Unis ont soutenu financièrement onze programmes d'entrepreneuriat, en se concentrant sur des entrepreneurs femmes ou issus de minorités. Un des exemples de ces programmes est l'incubateur urbain de la Los Angeles *Urban League*. Ce programme d'incubation sur 18 mois fournit à des entreprises dirigées par des femmes et des personnes issues des minorités des services de veille économique, leur propose des stratégies individuelles de développement et met à leur disposition un réseau de conseillers et de mentors. Dans la région de San Diego, les actifs se sont associés au *Urban Business Resource Center* pour soutenir les entreprises dirigées par des personnes issues de minorités à revenus faibles et moyens en leur offrant une formation individualisée et une assistance technique pour qu'elles puissent développer leurs activités. Mais ce type de soutien existe également dans d'autres pays du Groupe : en France, deux actifs membres du réseau « Initiative » apportent leur soutien à des entrepreneurs locaux à travers le financement, le conseil et la mise en relation. Grâce à cela, la boutique « la Place Éphémère » à Aéroville a accueilli différents entrepreneurs locaux soutenus par le réseau afin de leur permettre de mener des tests grandeur nature et de développer leur activité.

Outre les initiatives locales, plusieurs actions à l'échelle nationale visent également à valoriser les entrepreneurs. Chaque année, Unibail-Rodamco-Westfield organise le Grand Prix Commerce pour soutenir l'innovation dans le commerce et la création d'entreprise. Ce concours organisé depuis 2007 en France et pour la première fois en Espagne en 2019 récompense des concepts innovants et audacieux en leur offrant des subventions et la possibilité de se développer dans les centres commerciaux du Groupe. Avec son Grand Prix Commerce annuel, le Groupe a déjà contribué à accélérer le développement de plus de 35 jeunes commerçants entrepreneurs audacieux, tout en identifiant les concepts innovants qui feront le commerce de demain. Malheureusement, l'édition 2020 a dû être reportée d'un an en raison de la pandémie de COVID-19.

2.3.2.3 GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

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

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

– CARTOGRAPHIE DES ACHATS

Les achats Unibail-Rodamco-Westfield 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 (OPEX 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 recommercialisation (CAPEX supportés par le propriétaire) ; il s'agit principalement de contrats passés avec les entreprises de construction, d'honoraires versés aux architectes, aux designers et aux bureaux d'études, et de primes d'assurance.

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

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

– ACHATS RESPONSABLES

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

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

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

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



En 2020, Unibail-Rodamco-Westfield a été à nouveau reconnu comme leader mondial pour son engagement avec ses fournisseurs sur le changement climatique, récompensé par une place sur la liste 2020 *Supplier Engagement Leaderboard* par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), organisation internationale à but non lucratif travaillant sur l'impact environnemental. Unibail-Rodamco-Westfield a été classé parmi les 7 % des organisations les mieux notées évaluées par le CDP.

De plus, en 2014, le Groupe a volontairement signé la charte française « Relations Fournisseurs Responsables », qui est issue d'une initiative menée par les autorités françaises. Cette charte, structurée autour de dix engagements, vise à promouvoir les meilleures pratiques pour des achats plus responsables, et une relation plus équilibrée et de coopération des grandes entreprises envers leurs fournisseurs.

En Suède, URW a adhéré en 2020 au Code de conduite des fournisseurs de l'industrie immobilière locale. Le Groupe respecte ce Code de conduite dans tous ses processus d'achat, qu'ils soient liés aux besoins du siège social, à la gestion des centres commerciaux ou aux activités de construction afin de garantir que tous les biens et services achetés sont produits dans le cadre de relations durables et responsables. Les fournisseurs doivent signer et respecter le Code de conduite qui comprend des exigences relatives à la préservation de l'environnement, à l'environnement de travail, aux conditions sociales, ainsi qu'à l'éthique et la conformité dans la conduite des affaires. En outre, les fournisseurs doivent répondre à un questionnaire d'auto-évaluation pour vérifier qu'ils travaillent de façon éthique en ce qui concerne la durabilité, l'environnement de travail, le droit du travail, les droits humains, etc..

Sélection des fournisseurs

Unibail-Rodamco-Westfield accorde une attention particulière au choix de ses prestataires afin de s'assurer qu'ils respectent sa politique d'achats. Déployée à l'échelle du Groupe, la procédure d'achats garantit un prix optimal pour le meilleur niveau de service, tout en assurant un traitement équitable des fournisseurs/prestataires. Elle stipule que les prestataires de biens et de services doivent être sélectionnés de façon équitable et transparente, sur la base de critères objectifs et mesurables conformément à la procédure d'appel d'offres.

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

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

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

Inclusion des critères RSE dans les clauses contractuelles

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

En Europe continentale, pour les actifs existants, les prestataires de services, en particulier les sociétés de nettoyage, de maintenance multitechnique et de sécurité, sont invités à signer les Conditions générales d'achat (CGA) associées à tout contrat, comprenant une clause de développement durable couvrant l'ensemble des enjeux environnementaux, notamment l'amélioration de l'efficacité énergétique, la gestion responsable des déchets, et l'utilisation de produits et matériaux respectueux de l'environnement, et garantissant le respect des droits sociaux et du travail, avec notamment un engagement à respecter les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les réglementations locales en matière de droit du travail.

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

Aux États-Unis, une mention spécifique de la Loi relative à l'esclavage moderne engage les fournisseurs à ne se livrer, directement ou indirectement à aucune forme de trafic humain, d'esclavage, ou de travail forcé ou non volontaire.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Communities

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

En Europe continentale, pour les projets en construction, les contrats signés avec les prestataires mentionnent que le Groupe et les sociétés qu'il contrôle s'engagent à réduire leur empreinte carbone du projet, en particulier pendant la phase de développement des actifs. Une clause indique que les entreprises de construction impliquées dans des projets développés par le Groupe doivent prendre en compte l'impact carbone lors du choix des modes de construction, des matériaux, et des solutions techniques. Aussi, à chaque revue de projet, et à chaque choix de solution technique, un arbitrage concernant l'empreinte carbone des solutions proposées devra être soumis au Groupe. Les principes et plans d'actions retenus pour sélectionner des matériaux plus durables et avec un contenu carbone réduit sont précisés dans la Section 2.2.2.3 Matériaux de construction du présent rapport.

Sensibilisation auprès des prestataires existants

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

2.3.3 COLLABORER AVEC LES PARTIES PRENANTES LOCALES

2.3.3.1 SOUTENIR LA COMMUNAUTÉ

Chaque actif du Groupe s'engage à contribuer pleinement à la création de valeur sociale pour les communautés et au développement économique durable des régions dans lesquelles il opère. Cet engagement a pris un sens nouveau pendant la crise de la COVID-19, qui a touché les communautés du monde entier. Des millions de personnes se sont trouvées dans l'incertitude quant à leur santé, leur situation financière et leur avenir. Durant cette période d'insécurité, le Groupe a renforcé son soutien aux autorités pour lutter contre la pandémie et aider les

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

Le Groupe a également mis en place des mécanismes d'incitation pour encourager les économies d'énergie et le tri des déchets (par exemple, des contrats de performance énergétique - voir Section 2.2.3.4 Gestion de l'énergie - et des objectifs contractuels de pourcentage de déchets à mettre en décharge - voir Section 2.2.3.6 Gestion des déchets). Par ce processus d'amélioration continue, le Groupe sensibilise et responsabilise les fournisseurs avec lesquels il contracte sur son patrimoine géré.

En 2020, le Groupe avait prévu d'aborder les sujets liés à la RSE lors de réunions ou de revues spécifiques avec les fournisseurs, afin de s'assurer que les questions de développement durable soient bien prises en compte dans les pratiques d'exploitation. Cependant, en raison du contexte particulier de la crise de la COVID-19, ce projet a dû être reporté. Au lieu de cela, en 2020, le Groupe a conçu sa feuille de route pour un approvisionnement responsable.

Évaluer les performances des fournisseurs en matière de RSE

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

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

En 2020 en partenariat avec Ecovadis, Viparis a lancé une campagne d'évaluation externe de ses fournisseurs sur les critères RSE, changeant ainsi de ses précédentes campagnes internes d'évaluation des fournisseurs en matière de RSE. Dans le cadre de son programme Better Events 2030, Viparis vise à évaluer en externe 100 % de ses fournisseurs sur le respect des critères RSE en 2021. Pour les fournisseurs ne faisant pas partie de la plateforme Ecovadis, Viparis a également mis à jour en 2020 son questionnaire d'évaluation interne sur la RSE.

personnes dans le besoin, en confirmant son rôle et sa volonté d'être un acteur engagé dans les zones dans lesquelles il est implanté.

En cette période sans précédent, les activités à vocation communautaire habituelles du Groupe ont été réorientées pour répondre aux besoins les plus urgents. *URW for Jobs* et *URW Community Days*, les deux grandes initiatives sociales annuelles du Groupe ont été adaptées au contexte de la COVID-19.

– SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS PENDANT LA CRISE DE LA COVID-19

EXEMPLES D' ACTIONS ENGAGÉES PAR URW EN LIEN AVEC LA CRISE DE LA COVID-19

88

distributions d'aide alimentaire
organisées par les actifs du Groupe.

11

actifs engagés dans le soutien d'ONGs
et des autorités dans lutte contre les
violences faites aux femmes.

27

sites de **dons du sang** et
20 **sites de test COVID** déployés
sur les actifs du Groupe.

23

centres engagés dans
le **maintien de l'éducation**
et des études au cours de l'année.

La solidarité et la collaboration sont devenues des priorités, que ce soit pour lutter contre la propagation du virus ou pour faire face à toutes les conséquences indirectes de la pandémie sur les personnes les plus vulnérables. Unibail-Rodamco-Westfield a spontanément mis en œuvre un nombre important d'actions à travers le monde pour fournir ressources et assistance à ses communautés. Au total, plus de 245 actions ont été mises en place pendant cette période unique, concentrant les efforts du Groupe autour de trois champs d'actions clés :

Prévenir et lutter contre la propagation du virus et contribuer à enrayer l'épidémie

Le Groupe a mis de nombreux espaces à la disposition des autorités sanitaires et militaires, afin de mettre en œuvre rapidement des solutions concrètes : dès le mois de mars le Groupe a accueilli des installations de dépistage de la COVID-19. Initialement principalement destinées au corps médical ou aux personnes fragiles, ces espaces ont été progressivement multipliés pour répondre aux besoins d'une population plus large. Au total, ce sont 20 centres de tests qui ont ouverts au sein des espaces du Groupe, permettant de tester plus de 35 000 individus.

De même, 27 collectes de sang ont été rapidement mises en place, dans le respect des mesures sanitaires, pour faire face à la pénurie grâce à la mise en relation avec plus de 3 800 donateurs individuels.

En plus de ses espaces, le Groupe a donné accès à de multiples autres ressources pour soutenir les efforts des autorités. Par exemple, à Bonaire en Espagne, le Groupe a approvisionné en eau les réservoirs militaires destinés à désinfecter les espaces publics.

Afin de mieux soutenir le personnel médical, tous les actifs du Groupe sont entrés en contact avec les hôpitaux locaux pour comprendre leurs besoins les plus urgents et leur offrir des solutions appropriées. Cela a donné lieu à de nombreuses initiatives telles que l'utilisation des services des centres comme extension des hôpitaux (parkings, points de collecte/dépose des navettes, utilisation des toilettes ou zones de stockage) ou des dons matériels et financiers. Un grand nombre de centres se sont associés à des associations, des enseignes ou des fournisseurs pour fabriquer ou acheter des équipements de protection (masques, gants,

etc.). D'autres ont soutenu le personnel médical en leur offrant des cartes-cadeaux pour les restaurants dans les centres ouverts ou en faisant don de produits alimentaires prêts à consommer. Parmi d'autres initiatives, Parquesur en Espagne a eu un rôle déterminant dans le transfert de lits de l'hôtel local vers l'hôpital voisin qui en manquait, tandis que Westfield London a fait don de meubles et fournitures pour créer un espace de détente confortable pour les médecins et le personnel infirmier. De même Solna Centrum et Westfield Mall of Scandinavia ont apporté leur soutien à la maison de retraite médicalisée voisine. Cette dernière, ayant transféré près de 100 employés vers les services de soins dédiés au coronavirus des hôpitaux, se trouvait en besoin de trouver des remplaçants pour ses employés. Le centre a relayé ce besoin à l'ensemble de ses locataires afin de trouver des remplaçants parmi les collaborateurs des enseignes placés au chômage. L'initiative a ainsi permis de pourvoir 70 postes dans l'établissement.

Enfin, le Groupe s'est également fixé comme priorité de diffuser les directives gouvernementales par le biais de ses réseaux sociaux afin d'informer et d'encourager le public à les respecter. Les réseaux sociaux ont également servi à partager des messages positifs et instructifs tels que des vidéos pour apprendre à coudre des masques soi-même ou des compétitions de selfies de clients masqués.

Protéger les populations les plus fragiles

En cette période d'incertitude, certains sont plus exposés que d'autres. Fidèles à l'engagement de longue date du Groupe envers ses communautés, les équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield ont rapidement apporté leur soutien aux plus défavorisés, enfants, personnes âgées, sans-abri et aux autres Groupes en besoin de réponse immédiate.

Dans chaque région où le Groupe est implanté, les actions se sont multipliées pour venir en aide aux associations locales : plus de 130 associations ont été soutenues au travers de la provision de services ou de fournitures essentielles pour faire face à la crise.

Les actifs sont devenus des plateformes logistiques de préparation et distribution de nourriture ou de fournitures. Ils ont permis de faire le lien entre les restaurants, les supermarchés et les organisations à but non lucratif, qui distribuaient les produits aux familles et enfants

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Communities

en difficulté, aux personnes âgées ou aux sans-abri. Ainsi, plus de 32 100 personnes ont reçu une aide alimentaire au travers des actions menées par les centres. À Los Angeles, les équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield ont par exemple soutenu un programme de distribution de repas scolaires, mis en place par la Croix-Rouge américaine, destiné aux enfants défavorisés privés de leurs cantines suite à la fermeture des écoles ; elles ont aidé Brotherhood Crusade à acheter nourriture et fournitures nécessaires aux résidents locaux à faible revenu et aux populations marginales qui avaient perdu leur emploi pendant la pandémie ; elles ont soutenu la *WARD AME Economic Development Corporation* dans ses efforts pour nourrir les personnes âgées touchées par la COVID-19 hébergées par l'organisation.

En plus de fournir des produits alimentaires ou de première nécessité à ceux dans le besoin, les équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield ont travaillé main dans la main avec les associations caritatives et les ONG locales pour s'assurer qu'un soutien sanitaire, économique et social à plus long terme soit également fourni.

Plusieurs pays se sont engagés à soutenir les femmes maltraitées et à lutter contre les violences domestiques : en France, dans huit localisations stratégiques, des espaces vacants situés à proximité des magasins encore en activité (tels que pharmacies et supermarchés) ont été mis à disposition d'associations, alors en difficulté pour toucher leurs bénéficiaires confinées. Cette initiative, menée en partenariat étroit avec la secrétaire d'État française chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, a permis d'accompagner au moins 70 femmes en situation de vulnérabilité ou en danger, en plus de sensibiliser et de conseiller le grand public. Le Groupe ayant noté l'importance de ce service dans l'un de ses centres, Villeneuve 2, a décidé de pérenniser la structure : depuis son ouverture en août 2020, l'espace *Nina et Simon.e.s* a accueilli et accompagné plus de 400 bénéficiaires.

Des initiatives similaires ont été mises en œuvre à Metropole Zlicin en République tchèque, tandis que tous les centres commerciaux suédois ont coopéré avec une association à but non lucratif locale qui offre un refuge aux femmes maltraitées en mettant ses coordonnées à disposition de tous les visiteurs dans les toilettes pour femmes.

Alors que les écoles étaient fermées en raison des conditions sanitaires, le Groupe a également souhaité soutenir l'éducation. 24 centres du Groupe se sont ainsi mobilisés pour offrir des fournitures, des équipements ou encore du soutien pédagogique virtuel. Près de 2 400 enfants et étudiants ont ainsi été soutenus dans la poursuite de leurs études. À San Diego, par exemple, l'association *Mana* de San Diego a reçu une aide pour acheter des ordinateurs portables à des jeunes femmes ne disposant pas des ressources nécessaires pour poursuivre leur formation en ligne ; dans la région de New York, des fournitures artistiques ont été fournies au *Fund for Public Schools* (Fonds pour les écoles publiques) de la ville de New York pour les enfants sans abri vivant dans des refuges pendant la pandémie, tandis que *Galeria Wileńska* en Pologne a travaillé main dans la main avec une fondation locale pour faciliter l'accès à internet et l'achat d'ordinateurs portables et d'appareils mobiles pour permettre aux enfants de participer à des activités scolaires à distance.

Renforcer la cohésion locale

La mission d'Unibail-Rodamco-Westfield de « Réinventer le vivre ensemble » (*Reinvent being together*) a pris un tout nouveau sens cette année. À une époque où il est devenu difficile, voire impossible, d'être ensemble, le Groupe et chacun de ses actifs ont exploré de nouvelles façons de maintenir les liens sociaux.

Soutenir les enseignes travaillant dans ses actifs pendant cette crise a été le défi quotidien des équipes du Groupe. La première collaboration a porté sur la mise en place des mesures appropriées pour que les

clients puissent visiter les centres commerciaux en toute confiance. Mais rapidement, la collaboration s'est élargie pour leur permettre de faire face aux implications économiques du confinement. De la publicité gratuite au travers de campagnes numériques ou d'affichage dans la ville, à l'organisation de livraisons ou de services de *Click and Collect* pour les achats, les centres commerciaux n'ont cessé de chercher de nouvelles manières de mettre en valeur les magasins ouverts et d'optimiser leur fonctionnement.

Pour soutenir les personnes souffrant d'isolement, comme les personnes âgées lorsque les visites familiales étaient interdites, le Groupe a fait la promotion de lignes d'assistance et d'appels de convivialité auprès du public, encourageant les visiteurs à nouer des relations téléphoniques avec des personnes seules. D'autres actions concrètes ont été entreprises pour maintenir le lien social : aux Pays-Bas, par exemple, des œufs de Pâques en chocolat ont été distribués aux personnes âgées du quartier ou à l'Armée du salut ; en Allemagne, le centre commercial *Spandau Arcaden* a organisé des petits concerts devant la maison de retraite voisine auxquels les résidents pouvaient assister depuis leurs balcons. D'autres centres commerciaux, tels que *Westfield Parly 2*, *Centro* ou *Stadtshart Amstelveen*, ont fait don d'iPads aux personnes âgées ou hospitalisées afin de maintenir le lien familial.

La COVID-19 a bouleversé la vie sociale : la distanciation sociale et l'auto-isolement sont aujourd'hui la norme, la majorité des interactions quotidiennes se font donc à présent en ligne. En Europe, la campagne *URW #Kindnesstogether* a connecté enseignes, partenaires et communautés pour relever ensemble ces défis sans précédent. Le Groupe a souhaité réunir familles et amis en ligne en leur apportant occupation, créativité et divertissements pendant les périodes de confinement : animations en ligne pour les enfants à la maison, jeux en direct, expositions virtuelles, cours de cuisine ou sessions d'entraînement sportif etc.. Les actifs du Groupe ont mis à jour leur contenus numériques, pour le rendre le plus pertinent, interactif et utile possible, tout en maintenant le lien social, en partageant des expériences mémorables. Aux États-Unis, le *#WestfieldCares* a été créé sur les réseaux sociaux pour mettre en lumière les actions des associations locales et encourager les public à s'engager pour les soutenir.

Post-confinement, toujours dans l'optique de favoriser le lien social et le vivre-ensemble, le Groupe a mis à disposition ses espaces pour favoriser le sentiment de retour à la normale. Pour répondre aux mesures de distanciation sociale, les centres commerciaux du Groupe ont contribué à la décongestion des salles de classe, comme en Espagne, où *La Maquinista* a mis à la disposition des étudiants un espace pour poursuivre leurs études ou pour pratiquer une activité sportive en installant de nouveaux équipements d'entraînement en plein air. En Allemagne, le centre de *Köln Arcaden* a proposé à la chorale locale *Chor TH Köln* des espaces de répétition dans le parking et, en dehors des heures d'ouverture pour poursuivre leurs répétitions.

Enfin, les actifs du Groupe ont aussi souhaité rendre hommage au courage du personnel soignant et de premiers secours. En Pologne, le centre commercial *Galeria Mokotow* a organisé une exposition de 60 portraits de personnel soignant ou premiers secours partageant leurs histoires de lutte pour maintenir en vie les patients et les aider à se rétablir. Dans tous les actifs néerlandais, les décorations de Noël ont été réutilisées et transformées en illumination pour remercier les professionnels de la santé. Au Royaume-Uni, les centres commerciaux ont apporté de la couleur dans la vie locale avec un « chemin arc-en-ciel » dessiné par des enfants de la communauté et se sont parés de bleu pour accompagner les applaudissements quotidiens.

Ces multiples initiatives reflètent l'esprit de coopération et de dévouement qui caractérise la manière dont les équipes du Groupe travaillent de par le monde.

Cet esprit d'engagement a été réaffirmé par l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe (Conseil de Surveillance, membres du Directoire, du Comité Exécutif et équipes dirigeantes de chacune des régions au 31 décembre 2020) qui ont volontairement réduit leur salaire de -25 % durant les premiers mois de mise en place du chômage partiel (avril et mai 2020). Le montant non distribué a été entièrement reversé à des associations engagées dans la lutte contre la COVID-19 et le soutien aux populations impactées par les conséquences socio-économiques de la crise, et ce, dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère. En République tchèque par exemple, ces dons ont permis à la municipalité de Prague d'acheter des équipements médicaux pour le service d'urgence de la ville. En France, quatre structures ont bénéficié de soutien financier à leurs opérations : la Brigade des Sapeurs-pompiers de Paris pour leurs actions de formation à destination de la jeunesse, l'association Habitat et Humanisme pour contribuer aux travaux d'aménagement d'une résidence intergénérationnelle, la Croix-Rouge française pour financer leur dispositif « La Croix-Rouge chez vous » de soutien aux personnes fragiles, et Solidarité Femmes, pour renforcer leurs équipes et équipement pour poursuivre la lutte contre les violences faites aux femmes.

Unibail-Rodamco-Westfield est reconnaissant du travail extraordinaire accompli par les organisations à but non lucratif et s'engage à poursuivre son engagement auprès d'elles pour soutenir les nombreuses personnes et entreprises qui sont les plus directement affectées par les effets de la COVID-19 dans ses communautés.

– URW FOR JOBS

URW for Jobs (« Unibail-Rodamco-Westfield pour l'emploi ») est l'une des initiatives sociales majeures du Groupe. Elle vise à créer des opportunités d'emploi dans les actifs du Groupe à destination de la population locale ayant des difficultés à trouver un emploi pour cause de manque de qualification ou de parcours de vie compliqués (financièrement, socialement ou familialement).

Le programme est destiné aux personnes éloignées de l'emploi. Il offre à ces individus une aide à la formation gratuite afin de répondre aux exigences des employeurs de la chaîne de valeur du Groupe (par exemple, les enseignes, le service client, la sécurité, la construction, etc.). À la fin de cet accompagnement, les participants sont présentés aux locataires du centre commercial et autres recruteurs de la zone au travers d'entretiens d'embauche et de salons de l'emploi, et ainsi mis face à de véritables offres d'emploi. Ces actions sont systématiquement menées en partenariat avec les acteurs publics de l'emploi et associations locales, avec lesquelles le Groupe s'inscrit dans la durée.

Entre 2017 et 2019, URW a permis à 1 559 personnes de trouver un emploi ou de réintégrer une formation qualifiante au travers de cette initiative. Le Groupe s'est engagé à permettre à 1 000 personnes des communautés avoisinant ses centres de trouver un emploi ou d'intégrer un programme de formation qualifiant grâce à *URW for Jobs* en 2020. En raison de la pandémie mondiale en 2020, 35 centres commerciaux URW qui devaient réaliser le programme n'ont pas pu participer à cause des restrictions sanitaires et juridiques fixées par les gouvernements, le manque de postes vacants sur le marché du travail et la réaffectation du budget et des ressources d'URW pour soutenir les communautés à des réponses plus immédiates à la crise, telles que celles décrites dans la section précédente.

En 2020, le programme *URW for Jobs* a été mis en œuvre par 22 centres en Europe continentale, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Ces centres ont ainsi permis de former 262 bénéficiaires. Grâce à 28 844 heures de formation (soit en moyenne 110 jours de formation par candidat), les bénéficiaires ont pu reprendre confiance en eux, confirmer leurs projets professionnels et développer de nouvelles compétences de savoir-être et savoir-faire.

En 2020, 131 membres de la communauté locale ont intégré un emploi ou terminé des études qualifiantes dans les deux mois suivants le programme. Cela comprend 89 candidats formés dans le cadre du programme et 42 candidats qui ont pu accéder à l'initiative sans formation préalable et ont trouvé un emploi lors d'événements organisés par les centres commerciaux. Pendant la crise de la COVID-19, les équipes régionales ont adapté le programme *URW for Jobs* pour soutenir les candidats à distance, par exemple au travers d'entretiens par vidéoconférence ou de formation en ligne. Par ailleurs, en Suède, les équipes des centres commerciaux ont contribué à soutenir le personnel des enseignes locataires qui avaient été licenciés pendant la crise en leur signalant les postes vacants dans une maison de retraite avoisinante.

Le Groupe réitère son engagement d'aider 1 000 personnes à trouver un emploi ou à suivre une formation certifiante grâce au programme *URW for Jobs* chaque année.

– URW COMMUNITY DAY

L'*URW Community Day* vise à impliquer un large nombre de collaborateurs au service d'une association caritative active dans les communautés proches d'un actif des douze pays dans lesquels le Groupe est présent. En 2020, une année sans précédent, le *URW Community Day* a été adapté pour soutenir les communautés touchées par les effets de la pandémie de COVID-19. En plus des actions sociales menées localement pour répondre à la crise, mises en œuvre par les centres commerciaux, 27 % des employés du Groupe ont donné plus de 2 800 heures de leur temps à des actions de bénévolat en 2020.

Quelques exemples d'initiatives de bénévolat :

- En République tchèque et en Slovaquie, les employés ont pris part à une course caritative, collectant des fonds pour la Fondation Tereza Maxová afin de soutenir des enfants d'orphelins à réintégrer un milieu familial et d'aider les mères dans le besoin à élever leurs enfants ;
- En Allemagne, douze employés ont nettoyé des parcs et des bois dans les forêts environnantes de Düsseldorf. L'initiative a été coordonnée avec les autorités forestières de la ville de Düsseldorf et s'est concentrée sur une zone fortement touchée par la pollution et les déchets plastiques ;
- En Italie, des employés ont soutenu une association caritative pour les enfants en préparant des paniers-repas pour Noël et en faisant des dons aux enfants et aux familles dans le besoin ;
- L'équipe espagnole, en collaboration avec la Fundación San Vicente Paúl, a consacré plus de 600 heures à la préparation de repas et au service de la soupe populaire locale, ainsi qu'à la rénovation de la salle de réception de l'association ;
- Au Royaume-Uni, en partenariat avec le gouvernement local et les médecins locaux, 33 employés se sont portés volontaires pour créer 300 colis de Noël destinés à des familles vulnérables. Les colis contenaient un large éventail de produits essentiels, allant d'articles d'hygiène et d'aliments pour bébés à des vêtements pour enfants ;
- En 2020 les équipes américaines ont donné plus de 1 000 heures de leur temps à des actions de bénévolat, notamment dans le cadre d'un partenariat avec l'hôpital pour enfants de Los Angeles, où les bénévoles ont fabriqué des trousseaux d'activités pour les patients et les familles. Environ 900 trousseaux d'activités ont été créés et distribués par 61 volontaires d'URW.

– PARTENARIATS LOCAUX

Aujourd'hui plus que jamais, le Groupe souhaite œuvrer avec et pour ses communautés en collaborant avec l'ensemble des parties prenantes du territoire pour une création de valeur partagée.

Ancrés dans le territoire local, les actifs du Groupe ont construit un solide réseau de partenariats locaux, avec lesquels ils travaillent à identifier et traiter les problématiques rencontrées par les populations

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Communities

et les entreprises locales. En établissant ces relations solides et durables avec les parties prenantes locales, le Groupe coordonne des réponses communes, en apportant ses années d'expérience à faire le lien entre les personnes, le commerce et l'environnement bâti.

En 2020, avec la mise en œuvre du plan de résilience des territoires dans 100 % des actifs qu'il détient et gère (voir Section 2.3.1 Promouvoir la résilience sociale), le Groupe a fait un pas en avant pour renforcer l'impact positif de ses actions sociales locales. Dans le cadre des plans de résilience des territoires et en plus des initiatives *URW for Jobs* et *URW Community Days*, ces partenariats locaux ou nationaux donnent naissance à un grand nombre d'initiatives supplémentaires, au travers desquelles le Groupe et ses salariés consacrent leur temps et expertise.

Le Groupe s'engage à ce que 100 % de ses actifs *flagships* soutiennent au moins un projet à long terme (> 2 ans) avec une association locale ou une ONG d'ici 2022. En 2020, au moins 81 % des actifs *flagships* avaient établi des partenariats avec des associations locales ou des ONG depuis au moins deux ans. En 2020, 912 actions locales à visée sociale et environnementale ont été menées par les centres commerciaux du Groupe au travers de mises à disposition d'espace, de dons, de collectes de matériels ou d'événements pédagogiques. Ces initiatives ont soutenu 605 partenaires dont 315 associations ou organisations à but non lucratif, 198 partenaires institutionnels ou organisations publiques tels que des écoles, des crèches, des clubs sportifs, etc., et 92 entités privées. Cela équivalait à une contribution financière de 5,5 M€.

Pour leur part, la division Aéroports a également contribué à financer, ou accompagner la mise en place d'initiatives sociales et environnementales à hauteur de 280 K€.

Enfin, au niveau local et national, le Groupe a également contribué directement à des actions philanthropiques au travers de dons ou de contributions financières, pour une valeur totale de 2,9 M€.

Les contributions philanthropiques d'Unibail-Rodamco-Westfield s'élevaient à 8,6 M€ à l'échelle du Groupe en 2020⁽¹⁾.

Exemples de projets à long terme avec des associations caritatives ou des ONG :

- En France, Westfield Vélizy 2 travaille en partenariat avec quatre associations locales pour améliorer l'accessibilité du centre commercial et créer des services dédiés aux personnes en situation de handicap. Cette collaboration a conduit à l'installation de scooters électriques pour les personnes à mobilité réduite et au lancement d'un partenariat avec un établissement de service d'aide par le travail (ESAT) local pour promouvoir l'employabilité des personnes en situation de handicap. Le centre commercial a également lancé un projet pilote avec ses associations partenaire un nouveau service : sur rendez-vous préalable, un employé dédié accueille et accompagne les clients en situation de handicap dans leur parcours client dans le centre commercial. Afin d'institutionnaliser cette action sur le long terme, ce partenariat a été formalisé par la création d'un comité d'inclusion sociale lors de la Journée internationale des personnes en situation de handicap ;

- En Pologne, le centre commercial Wroclavia s'associe avec la Brother Albert's Aid Society pour créer un jardin communautaire. Le jardin répondra non seulement à la demande croissante du quartier pour davantage d'espaces verts, mais sera également administré par une association encadrant des sans-abri vers leur réhabilitation et réinsertion professionnelle. Le centre commercial financera les outils et les semis, pour faire pousser des plantes comestibles, qui pourront ensuite être vendues dans une boutique du centre commercial gérée par l'association ;
- En Autriche, confronté à une augmentation de l'insécurité alimentaire dans le centre-ville de Vienne, le centre Donauzentrum s'est associé à l'organisation Samariterbund pour inaugurer en septembre 2019 une épicerie solidaire dédié aux personnes à très faibles revenus afin de leur donner accès à des produits du quotidien à un tarif réduit. En plus d'apporter une réponse forte à un besoin local, l'épicerie solidaire, compte tenu de son emplacement central, simplifie la logistique et facilite la participation des enseignes pour donner une seconde chance à leurs invendus.

Ces projets apportent aux associations ou organisations partenaires le soutien dont elles ont besoin pour construire des projets long terme et des réponses concrètes, en s'appuyant sur la stabilité, l'attractivité et l'engagement des actifs du Groupe.

Parallèlement à ces collaborations locales au niveau de chaque centre, le Groupe a maintenu ses partenariats nationaux :

- En 2020, les centres commerciaux en France ont fêté la 11^{ème} année consécutive de soutien au réseau des Écoles de la 2^{ème} chance qui ont bénéficié, outre de soutien financier, d'actions concrètes pour permettre à leur jeunes une insertion professionnelle durable ;
- Aux États-Unis, l'engagement de longue date d'Unibail-Rodamco-Westfield envers les anciens combattants et leurs familles a été renforcé par la crise de la COVID-19 ;
- Au Royaume-Uni, le partenariat du Groupe avec WISE et Stemettes pour encourager et concrétiser l'égalité entre les sexes de l'éducation au marché du travail dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques, s'est poursuivi avec la participation de bénévoles britanniques dans les écoles locales pour informer les jeunes femmes sur les possibilités de carrière dans les domaines des STEM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) par le biais d'ateliers, de quiz de personnalité, de récits de réussites et de mentorat ;
- En tant que leader de son industrie, Unibail-Rodamco-Westfield s'implique au côté des principaux acteurs de l'industrie immobilière française afin de promouvoir et faire avancer l'éducation et la recherche dans les domaines de l'immobilier et de l'urbanisme. En tant que membre fondateur de la Fondation Palladio, le Groupe a ainsi participé au cycle de l'institut Palladio parrainé par l'ancien Premier ministre français, Bernard Cazeneuve, portant sur le thème de « La ville de demain au service de la transmission des connaissances » et visant à inventer ensemble la ville de demain en relevant les défis des sociétés contemporaines. Outre ces Groupes de réflexion et d'échanges, la fondation soutient financièrement les étudiants les plus prometteurs dans le domaine de l'immobilier, pour la poursuite de leurs études supérieures, ou de projets de recherche : en 2020, onze étudiants ont pu bénéficier de bourses de la part de la Fondation.

(1) La réduction de 1,1 M€ par rapport au montant global des contributions philanthropiques de 2019 est liée à :

- L'annulation des dotations liées au Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce (1,8 M€ en 2019) ;
- Une modification de la méthodologie de calcul : pour des raisons de clarté, les dons « en temps » des équipes Unibail-Rodamco-Westfield dans les actifs dans le cadre d'initiatives locales ont été regroupés avec les heures de bénévolat du programme de bénévolat du Groupe afin d'harmoniser le suivi des contributions du Groupe matérialisées par l'engagement des employés. L'exclusion de cette catégorie de l'évaluation monétaire des contributions du Groupe donne lieu à un écart de -991 K€ qui est comptabilisé dans la Section 2.4.3.1 Engagements des salariés et RSE, sous la forme de 20 697 heures de bénévolat fournies par les équipes de gestion des centres commerciaux.

À périmètre équivalent, les donations financières et en nature du Groupe ont donc augmenté en 2020.

ENGAGEMENT AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

Nos centres créent de meilleures communautés

100 % des actifs détenus et gérés dotés d'un Plan de Résilience des Territoires

URWforJOBS
by UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

LOCAL partnerships

URW
community
DAY
by UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

2.

Créer des opportunités
d'emploi pour des personnes
en recherche d'emploi

262

Demandeurs d'emploi formés
en 2020

28 844

Heures de formation
dispensées en 2020

131

Personnes ont obtenu un emploi ou
un certificat de formation

S'impliquer localement

912

Initiatives sociales ou
environnementales mises en œuvre

Dont 247

Pour lutter contre la propagation
du virus, protéger les groupes
vulnérables et soutenir les
communautés pendant la COVID-19

81 %

Actifs *flagships* ayant soutenu au
moins une organisation caritative
locale ou un projet de long terme
mené par une ONG locale (>2 ans)Engager un grand nombre
d'employés pour soutenir
des associations caritatives

57

Initiatives de bénévolat

Participation⁽¹⁾ de chacun des
12 pays

2 861

Heures de bénévolat

Principaux ODD soutenus

195
Initiatives126
Initiatives112
Initiatives98
Initiatives96
Initiatives

(1) Dans des initiatives de soutien aux communautés locales.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Communities

2.3.3.2 UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES LOCATAIRES ET LES VISITEURS

Dans le contexte de la pandémie mondiale, le Groupe a renforcé le dialogue avec les locataires et les visiteurs pour faire face aux défis sans précédent que représentent le confinement et l'isolement.

En 2020, la collaboration avec les locataires a porté non seulement sur les mesures appropriées et nécessaires pour protéger la santé et la sécurité de leurs employés et des visiteurs (voir la Section 2.2.3.7 Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté et l'environnement), mais aussi sur la mise en œuvre de nouvelles alternatives et de solutions d'achat alternatives comme les livraisons, le service de *drive*, la vente à emporter et les services de retrait de commandes. Cette collaboration entre les enseignes, les prestataires de services et la direction des centres commerciaux s'est traduite par la campagne URW *#Workingtogether*, visant à informer les clients de la réouverture progressive des centres commerciaux dans le monde entier et à leur communiquer des messages opérationnels relatifs aux heures d'ouverture échelonnées, aux directives de distanciation sociale et aux mesures sanitaires en vigueur. Cette campagne s'est traduite aussi bien par des communications *in situ* que numérique.

En 2020 le Groupe a maintenu son enquête annuelle de satisfaction des locataires dans tous ses centres commerciaux en Europe continentale et au Royaume-Uni, et a également organisé des réunions individuelles avec les locataires, pour s'assurer que les enseignes soient informées au mieux de la stratégie du Groupe pour garantir leur sécurité et se sentent soutenues pendant la crise.

L'application « *Connect* » d'URW améliore de façon significative la relation au quotidien des équipes des centres avec les locataires et les fournisseurs. Elle est régulièrement utilisée pour échanger avec les locataires et obtenir un retour d'informations de leur part, notamment concernant leur satisfaction à l'égard des nouveaux services ou événements. Lancée en 2016, l'application est actuellement utilisée dans 58 des centres commerciaux du Groupe en Europe continentale et dans 28 centres commerciaux aux États-Unis.

La communication avec les visiteurs a également été améliorée afin qu'ils se sentent en sécurité et en confiance pendant leur visite, tout en cherchant à renforcer les liens sociaux en ces temps difficiles. En plus des enquêtes de satisfaction usuelles, des enquêtes supplémentaires ont été envoyées aux clients, incluant des questions sur les mesures liées à la santé mise en place par les centres commerciaux et leur sentiment de sécurité, pour mieux comprendre leurs attentes et s'adapter à leurs besoins.

Unibail-Rodamco-Westfield s'emploie sans cesse à rendre ses actifs les plus accueillants et accessibles possibles à tous les citoyens, en donnant aux équipes du Groupe les moyens nécessaires pour traduire cette vision inclusive dans les activités quotidiennes des centres. L'inclusion sociale est un sujet crucial pour le Groupe. Cet engagement a été renforcé d'une part par la crise sanitaire de la COVID-19 et son impact sur les inégalités préexistantes, et d'autre part, par d'autres événements sociaux majeurs :

- Touché par les scènes de troubles civils et les manifestations contre la violence à l'égard des personnes de couleur et le racisme systémique, le Groupe a réitéré son engagement dans la lutte contre le racisme et les préjugés. Outre les initiatives menées en interne pour promouvoir la diversité et l'inclusion (voir la Section 2.4.2.2 Diversité et inclusion), le Groupe renforce son soutien à l'autonomisation économique des personnes de couleur, en particulier aux États-Unis, en orientant ses initiatives sociales, tels que *URW for Jobs*, ou ses différents programmes de soutien aux entrepreneurs, vers les minorités les plus touchées ;

- Les personnes en situation de handicap ont particulièrement été touchées par la crise de la COVID-19. Le Groupe a multiplié ses efforts pour faire en sorte qu'elles se sentent en sécurité, bienvenues et à l'aise dans ses centres, en leur offrant des services et des installations adaptés à leurs besoins. En 2020, le Groupe a lancé une formation dédiée à l'accompagnement de personnes en situation de handicap à destination de l'ensemble des employés et sous-traitants des centres en contact avec la clientèle dans toute l'Europe. Créé en partenariat avec l'association française ADAPEI, ce programme de formation aide les employés et les fournisseurs du Groupe à mieux comprendre les diverses formes de handicap (y compris les handicaps cachés ou invisibles), à identifier les situations où une assistance spécifique pourrait être nécessaire, à choisir les réponses adaptées et comportements appropriés. Parallèlement, aux États-Unis, diverses initiatives ont été lancées en 2020, notamment des cours de formation en ligne et des ateliers de sensibilisation. Des efforts ont ainsi été faits pour améliorer l'expérience globale des personnes handicapées lorsqu'elles visitent nos centres.

D'autres initiatives plus locales peuvent être citées comme la mise en place du Comité d'Inclusion sociale de Westfield Vélizy 2 (voir la Section 2.3.3.1. Soutenir la communauté) ou celle du centre de Westfield London et sa campagne « *Hidden disabilities sunflower* » : en fournissant, si elles le souhaitent, aux personnes ayant un handicap invisible un badge discret, qui indique au personnel du centre que la personne qui le porte a besoin d'une attention particulière, de plus de soutien ou d'un peu plus de temps. Cette campagne s'accompagne d'une formation progressive de l'ensemble des équipes de centre sur la thématique du handicap invisible.

Ces échanges intenses et le travail continu pour améliorer la relation avec locataires et visiteurs viennent s'ajouter au label « 4 étoiles », qui garantit une expérience d'achat unique grâce à une gamme de 680 critères de référence portant sur les services et l'infrastructure. Ce label « 4 étoiles » a été renouvelé dans neuf actifs en Europe en 2020, tandis que le label équivalent appelé « *Service with style* » a été maintenu aux États-Unis.

2.3.4 PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE

La consommation des ménages a un fort impact environnemental. Du changement climatique anthropique, à la production de déchets ou la pollution de l'eau, des solutions généralisées à court et long terme sont essentielles pour faire évoluer le marché vers une plus grande responsabilité sociale et environnementale.

En tant que leader de son industrie et compte tenu du nombre très élevé de visiteurs qui se rendent chaque année dans ses actifs, le Groupe est conscient de sa responsabilité dans la promotion d'une consommation plus saine et plus responsable. Cette responsabilité s'est traduite par des engagements concrets dans le cadre de la stratégie Better Places 2030 du Groupe, qui ciblent aussi bien la diversification de l'offre commerciale que la mise en place d'initiatives non commerciales telles que des services ou événements de sensibilisation. En effet, le Groupe considère que pour mener à bien cette transformation, en plus de responsabilisation des marques et l'augmentation progressive de la part de son offre durable, il sera essentiel d'adopter les bonnes approches marketing, et de proposer de nouveaux services facilitant cette transition vis-à-vis des clients.

D'ici 2022, le Groupe s'est engagé à ce que 100 % de ses actifs *flagships* soutiennent et fassent la promotion d'au moins une initiative de consommation durable. Ces initiatives visent à encourager les changements de comportement et de mode de vie des consommateurs et englobent un large éventail de services, infrastructures ou événements destinés à encourager les éco-gestes et à sensibiliser à l'impact des choix de consommation (voir la Section 2.3.4.1 Favoriser l'évolution des comportements).

En 2020, 61 % des actifs *flagships* du Groupe ont soutenu et fait la promotion d'au moins une initiative de consommation durable.

Dans une perspective plus long terme, d'ici à 2025, le Groupe s'est engagé à collaborer avec ses locataires pour plus de transparence sur le caractère sain et durable de leurs marques, ainsi qu'à élargir la gamme d'alternatives saines et durables dans 100 % des actifs *flagships*. Cette ambition se traduit par l'augmentation de la part de l'offre durable des centres, qu'elle soit obtenue grâce à des partenariats avec les enseignes existantes pour améliorer la durabilité des collections présentées ou de leurs services et initiatives durables, ou en intégrant de nouvelles marques durables dans le portefeuille (voir Section 2.3.4.2 Une offre attractive, différenciante et durable).

Malgré le contexte, 2020 a été une année critique pour la concrétisation de ces ambitions. Unibail-Rodamco-Westfield a lancé sa première enquête-client dédiée au développement durable et à la consommation responsable, s'adressant à l'ensemble de sa base de donnée clientèle dans toutes les régions européennes, dans lesquelles le Groupe est implanté. Les réponses apportées ont, en plus de confirmer l'importance croissante de la prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans le choix des produits, ont donné des orientations claires sur les réponses les plus attendues par les consommateurs sur les différents marchés du Groupe. Ces réponses ont également confirmé la pertinence des engagements du Groupe mentionnés ci-dessus.

2.3.4.1 FAVORISER L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS

Les actifs du Groupe, en collaboration avec leurs partenaires du territoire, créent des initiatives adaptées aux enjeux locaux afin de promouvoir des choix de consommation responsables et des comportements plus durables. En plus des services de mobilité (mentionnés dans la Section 2.2.4.2 Solutions de mobilité durables innovantes) ou des solutions de gestion des déchets proposées aux visiteurs (mentionnées dans la Section 2.2.3.6 Gestion des déchets), tous les actifs du Groupe encouragent cette transformation des comportements au travers d'actions de sensibilisation ou d'initiatives de plus grande ampleur, à l'échelle d'une région ou du Groupe entier.

Un large panel d'initiatives locales voit ainsi progressivement le jour dans les actifs du Groupe : les infrastructures sont améliorées avec l'augmentation de points de collecte éco-citoyens, des espaces d'agriculture urbaine ou de points de troc. La transformation des comportements est également encouragée au travers de la communication d'information, que ce soit en mettant en avant les initiatives durables des enseignes et les caractéristiques durables de leur offre, ou au travers d'évènement en présentiel durant lesquels le public assiste à des prises de paroles ou *TED-talks* ou participe activement à des ateliers pour apprendre à recycler, réparer ou prolonger la durée de vie de ses produits.

Les meilleures de ces pratiques locales sont ensuite déployées à l'échelle du Groupe. C'est par exemple le cas de la solution intelligente de gestion des déchets alimentaires déployée en Europe en partenariat avec Too Good To Go ou des actions portant sur la circularité dans le secteur du textile.

– INITIATIVES LOCALES DE SENSIBILISATION

De nombreuses initiatives sont menées pour sensibiliser les visiteurs à l'impact environnemental et social de leurs choix et comportements de consommation : en 2020, 61 % des actifs *flagships* en Europe continentale et au Royaume-Uni ont soutenu et promu au moins une initiative de consommation durable.

Ces initiatives se traduisent par des événements ponctuels, des services ou des campagnes de communication à long terme et abordent divers sujets liés à la consommation, tels que :

- **La réduction des déchets** avec la mise en place d'opérations de collectes, de vente de seconde main, de recyclage aussi bien sur les produits textiles, alimentaires que d'autres comme les smartphones, les tasses à café à Westfield Stratford City, le marc de café ou les mégots de cigarettes dans plusieurs actifs français. Un autre axe fort de travail des actifs porte sur la réduction des emballages : en Espagne, tous les actifs participent à l'initiative « Zéro sac plastique » et ont fait l'inventaire de l'ensemble des emballages à base de plastique de leurs enseignes pour collaborer à améliorer l'impact de ces emballages, tandis qu'en France, Confluence promeut le réseau « 0 déchet » en encourageant les locataires à permettre aux clients de venir avec leurs propres emballages ;
- **La promotion du réemploi et de la réparation**, pour prolonger la durée de vie des produits. C'était notamment l'objet d'ateliers organisé par le centre Wroklavia visant à enseigner aux visiteurs à coudre des accessoires pour revaloriser de vieux t-shirts, ou à collecter des chaussures à réparer et à donner. De même en République tchèque, des espaces jouets encouragent les enfants et familles à échanger leurs anciens jouets contre de nouveaux apportés par d'autres familles. Enfin, en Pologne plusieurs espaces sont consacrés au troc de livres ;
- **La promotion de gammes de produits**, de collections ou de designers écologiques. Au centre Shopping City Süd, lors de la campagne fashion de mars 2020, le centre a présenté aux visiteurs un programme de recyclage du denim et organisé un défilé de mode écologique en partenariat avec la maison Haute Couture Austria. De même, à CentrO, les enseignes du centre étaient invitées à présenter gratuitement leurs collections écologiques au cours d'une séance photo organisée par le centre ;
- **La promotion des produits locaux** au travers de marchés favorisant le « fabriqué localement ». Ainsi, le *concept store* « Design Stage » de Donauzentrum a mis en lumière des entrepreneurs et des produits locaux, lorsque l'évènement « *shop local* » organisé par le centre Westfield Arkadia a fait découvrir de petits créateurs de mode locaux à la communauté.

L'un des éléments clés pour permettre aux consommateurs de prendre les bonnes décisions d'achat, consiste à s'assurer qu'ils ont accès aux informations pertinentes. Les équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield ont ainsi travaillé main dans la main avec les enseignes pour mieux connaître et mettre en avant leur offre ou leurs initiatives durables. Par exemple, le centre Aupark en Slovaquie a lancé des *podcasts* dans lesquels les enseignes étaient invitées à échanger sur le thème du développement durable avec des influenceurs locaux. À Westfield Chodov, à la suite d'un défilé de mode durable, un microsite a été créé pour référencer toutes les collections durables des enseignes du centre et informer les visiteurs sur les efforts déployés par celles-ci sur des thématiques comme l'approvisionnement ou la circularité de leurs produits.

Enfin, les centres récompensent les comportements durables grâce à des incitations comme le *cash back* ou l'accès à des services VIP. C'est par exemple le cas en Autriche dans le cadre du partenariat avec Caritas appelé « Altstoffwechsel » : les clients étaient invités à faire don d'articles textile et bénéficiaient en échange de cartes-cadeaux proportionnelles au poids des produits collectés.

Rendre la question du développement durable désirable aux consommateurs à travers d'actions attractives fait partie intégrante de la feuille de route marketing de chaque actif et continuera d'être une priorité pour le Groupe à l'avenir.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Communities

– FAIRE ENTRER LA NATURE DANS LA VIE DES COMMUNAUTÉS

D'année en année, les activités d'agriculture urbaine du Groupe connaissent un succès grandissant (voir Section 2.2.5. Protéger et améliorer la biodiversité). Ces espaces dédiés à la valorisation de la production agricole et de la biodiversité locale sont également utilisés pour rapprocher les communautés locales de la nature, les informant tout en leur faisant vivre de nouvelles expériences durables.

La ferme urbaine Peas & Love à Westfield Parly 2 permet ainsi aux résidents locaux de visiter et de collecter régulièrement les fruits et légumes cultivés sur la parcelle qu'ils louent. Ils sont également invités à participer à divers ateliers pour apprendre à cultiver et récolter des produits agricoles. Toujours en France, le projet de ferme urbaine à la Porte de Versailles, appelé Nature Urbaine, organise de nombreux ateliers afin de faire découvrir l'agriculture urbaine aux Parisiens et de leur faire déguster des aliments produits localement. Soutenir la production locale et les circuits courts était également l'objectif de la collaboration avec l'entreprise agricole *Grönt under* qui a débuté en septembre 2020 au Solna Centrum : les produits agricoles cultivés dans l'un des espaces du centre sont distribués aux enseignes alimentaires de l'actif.

Lorsqu'il n'existe aucune activité d'agriculture urbaine localement, les centres encouragent tout de même leurs visiteurs à tisser des liens avec la nature : en République tchèque, au lieu des traditionnels *goodies*, les centres offrent des graines aux visiteurs, les encourageant à cultiver des fruits et légumes chez eux, tandis que le Palais Vest en Allemagne offre un kit « Plantez votre arbre » aux nouveaux membres du programme de fidélité.

Les centres participent également régulièrement à des campagnes de nettoyage de l'environnement dans leur quartier, comme à Köln Arcaden et à Spandau Arcaden cette année.

Enfin, les équipes des centres participent régulièrement à des réunions portant sur l'urbanisme avec les autorités locales, offrant leur soutien pour multiplier les espaces verts dans les environs. C'est notamment le cas du Centrum Cerny Most, qui contribue à la conception du parc Triangle à proximité de l'actif.

– LIMITER LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Le partenariat avec Too Good To Go, une plateforme sur laquelle les enseignes alimentaires peuvent vendre leurs produits invendus à un prix réduit aux clients en fin de journée, offre une solution clé en main aux locataires du Groupe pour réduire leurs déchets alimentaires tout en générant des revenus supplémentaires et en sensibilisant les visiteurs.

Après un lancement réussi en 2018 et une première expansion à l'ensemble des actifs français en 2019, le partenariat a été étendu à huit pays supplémentaires en Europe en 2020, couvrant ainsi 60 actifs au total. Malgré des mois de fermeture, il a permis de sauver près de 226 000 repas (voir Section 2.2.3.6 Gestion des déchets), avec 372 enseignes participantes.

Ces résultats ont été rendus possibles grâce à l'engagement des équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield qui agissent comme intermédiaires à la fois auprès des supermarchés et les enseignes de restauration en les informant et en facilitant leur participation, et des clients pour leur faire connaître les avantages de ce service.

En outre, pendant les mois de fermeture, plusieurs initiatives de livraison ont été mises en œuvre pour soutenir les enseignes alimentaires et encourager les clients à utiliser l'application.

En 2021, le Groupe poursuivra sa lutte contre le gaspillage alimentaire, en intensifiant et en étendant le partenariat avec Too Good To Go aux États-Unis ou en déployant des initiatives similaires comme avec AAHI en République tchèque.

– CIRCULARITÉ DANS LA MODE

Étant donné l'importance du secteur de la mode dans les actifs du Groupe et l'impact de l'industrie de la mode sur l'environnement, le Groupe a fait de la circularité dans la mode l'une de ses principales priorités.

La présence de conteneurs dans les locaux des actifs a permis de remédier à cette situation : 18 des actifs du Groupe encouragent le recyclage des vêtements usagés en partenariat avec des entreprises ou des associations locales qui s'engagent à leur donner une seconde vie. Ils sont ainsi revendus sur le marché de seconde main, donnés à des associations caritatives ou recyclés. Malgré ces efforts pour augmenter la collecte de textiles, beaucoup de ces conteneurs ont été fermés pendant la pandémie pour des raisons sanitaires. Ainsi, en 2020, ils ont permis de collecter 129,5 tonnes de textile.

Des événements ponctuels ont permis de collecter 18 tonnes de produits textiles supplémentaires. Entre autres, le projet de « Boutique inversée » proposé par la Croix-Rouge, testé en 2019 à Westfield Vélizy 2, a été étendu à neuf centres commerciaux français en 2020. Cette initiative a permis de collecter 14,3 tonnes de textile en 39 jours. Les vêtements ont ensuite été recyclés ou revendus sur place ou dans l'un des magasins de solidarité de l'association dans la région. L'ensemble de l'opération a contribué à financer des actions de sensibilisation des communautés locales.

Au total, ce sont 147 tonnes de textile qui ont été collectées via les actifs d'Unibail-Rodamco-Westfield, et qui auront ainsi une deuxième vie.

2.3.4.2 UNE OFFRE ATTRACTIVE, DIFFÉRENCIANTE ET DURABLE

Unibail-Rodamco-Westfield s'attache à façonner et embellir les villes dans lesquelles il est implanté et à avoir une influence significative sur les modes de vie, de travail, de consommation, d'interactions et de divertissement des communautés dans lesquelles il opère. Il œuvre en permanence à satisfaire les besoins de ses visiteurs et des communautés, en proposant une plus large gamme de services, que des animations sous forme d'événements et de programmes personnalisés de divertissements, et une offre commerciale attractive, diversifiée et adaptée.

Pour diversifier son offre et répondre à la demande croissante des consommateurs pour des produits et services plus responsables, les équipes du Groupe ont intensifié leurs échanges avec les locataires actuels en matière de développement durable, les encourageant notamment à proposer une offre plus durable dans leurs boutiques. Parallèlement, le Groupe a également établi des liens avec de nouvelles enseignes particulièrement positionnées en faveur de l'écologie et/ou des questions sociales, afin de diversifier son offre avec des alternatives additionnelles dans son portefeuille.

– COLLABORER AVEC LES ENSEIGNES POUR ACCROÎTRE LA TRANSPARENCE DES MARQUES EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

De nombreuses enseignes du Groupe ont mis en œuvre des stratégies sérieuses pour lutter contre le changement climatique et réduire leur impact social ou environnemental. Unibail-Rodamco-Westfield s'efforce de soutenir activement les stratégies de ses locataires en matière de performance environnementale et sociale, que ce soit en créant des partenariats concrets pour renforcer l'impact de leurs initiatives ou en faisant la promotion de leurs alternatives durables existantes auprès des clients.

Pour optimiser ce soutien, le Groupe entame des discussions dédiées avec des grandes enseignes afin d'identifier des synergies en matière de développement durable, avec la conviction que le meilleur moyen d'avoir un impact significatif est de travailler ensemble sur ces sujets sur le long terme. Ces partenariats se concrétisent par des collaborations opérationnelles sur la gestion technique et immobilière des boutiques (éco-efficacité, gestion des déchets), mais aussi par la promotion d'une consommation responsable, qu'il s'agisse de collections écologiques, de programmes de recyclage ou d'informations sur l'approvisionnement et la transformation des matières premières.

Malgré la pandémie, plusieurs initiatives concrètes ont vu le jour en 2020, comme à Westfield London avec le projet appelée *Natural Reserve*, en collaboration avec Timberland et Urban planters. Cet espace pionnier au cœur de la capitale abrite un espace dédiée à la biodiversité avec une prairie de fleurs sauvages, des hôtels à insectes, des ruches, des arbres fruitiers, des parterres de légumes, des herbes et un étang. Situé derrière la Southern Terrace, ce lieu pédagogique offre aux visiteurs l'opportunité de découvrir différentes méthodes de culture des fruits et légumes, et de réaliser à quel point prendre soin de l'environnement est important. L'idée était de créer un espace sûr et accessible, qui seront pour la plupart des étudiants d'écoles locales spécialisées dans l'accompagnement de jeunes souffrant de graves troubles de l'apprentissage ou d'autisme. Ce partenariat sur trois ans avec Timberland est un excellent exemple de la manière dont le travail en commun peut à la fois servir les communautés locales et l'environnement.

– PROPOSER DES ALTERNATIVES SAINES ET DURABLES

Le Groupe a également un rôle clé à jouer pour attirer des marques engagées en faveur du développement durable : proposer des formats de vente innovants dont l'ADN est d'offrir des alternatives durables, ayant un impact positif sur le comportement de consommation.

Le Groupe est convaincu que ses actifs constituent le meilleur espace de transformation des mentalités et vise à soutenir la croissance d'acteurs qui cherchent à changer les choses et portent une grande attention à leur impact sur l'environnement. Les actifs du Groupe ont accueilli plusieurs de ces marques totalement alignées avec les valeurs du développement durable, comme la marque *Poow* (marque « ombrelle » pour 220 créateurs de produits « *made in France* ») à Westfield Carré Sénart, So Ouest et Westfield Parly 2, la marque *REBAG* (plateforme de revente de sacs de luxe) au Westfield World Trade Center, ou *Filipa K* (marque de mode écologique) à Täby et Westfield Mall of Scandinavia.

En 2020, l'ensemble des équipes européennes de gestion locative et de gestion opérationnelle du Groupe, soit 206 personnes, ont suivi une formation spécifique pour mieux comprendre comment identifier les marques durables et comment les approcher. Malgré le contexte sanitaire actuel, plusieurs de ces marques ont signé un bail ou un partenariat avec les actifs du Groupe pour enrichir l'offre durable.

Dans le secteur de la mode, *Movesgood*, une marque de vêtements de mode durable a ouvert une boutique *pop-up* à la fois au Westfield Mall of Scandinavia et à Täby Centrum. En République tchèque, *Kitikate*, une marque de vêtement pour bébés en coton certifié biologique a ouvert son kiosque à Centrum Cerny Most. En Autriche, un marché aux puces hebdomadaire a été inauguré dans l'espace extérieur du centre Shopping City Süd, rassemblant 200 vendeurs tous les dimanches. Et au Royaume-Uni, la marque de vêtements masculins contemporains *Sirplus*, travaillant sur le recyclage des surplus de tissus, a ouvert une boutique à Westfield London.

En matière d'alimentation, le Groupe souhaite répondre à l'évolution de la demande des clients pour des offres alimentaires plus saines et plus diversifiées, en proposant des offres biologiques et végétariennes dans ses centres commerciaux comme le restaurant biologique *Liife* à Westfield Les 4 Temps, ou *Virunga* à Westfield Chodov, un revendeur de fruits exotiques biologiques et équitables. Les centres ont également facilité la livraison de légumes frais grâce au partenariat avec *My Green shop* dans quatre actifs français.

Le portefeuille du Groupe a également intégré de nouveaux acteurs dans le secteur de la bijouterie tels que *Les Georgettes*, une marque de bijoux « *made in France* » qui a ouvert ses portes pendant un an à Westfield les 4 Temps ou l'entreprise à vocation sociale *Pivot*, qui s'est installée pendant quelques semaines à Westfield London. Cette dernière entreprise permet de réinsérer des personnes sans domicile fixe en leur enseignant à fabriquer des bijoux.

Les visiteurs ont également pu découvrir des meubles durables fabriqués à partir de bois tchèque provenant de forêts gérées de manière durable avec *Clapdesign* au Metropole Zlicin, des innovations respectueuses de l'environnement telles que des stations de recharge pour véhicules électriques avec l'enseigne *E-ways* à Täby Centrum ou encore des systèmes de panneaux solaires résidentiels proposés par *Svea Solar* à Westfield Mall of Scandinavia.

La transformation de l'offre et l'augmentation du nombre d'alternatives saines et durables ne se feront pas en un jour. Mais le Groupe s'engage à poursuivre ses efforts en faveur de plus de consommation responsable : en tirant les apprentissages de ces nouvelles relations, le Groupe s'engage à devenir progressivement une plateforme de développement durable reconnue pour les visiteurs et les partenaires commerciaux.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Together

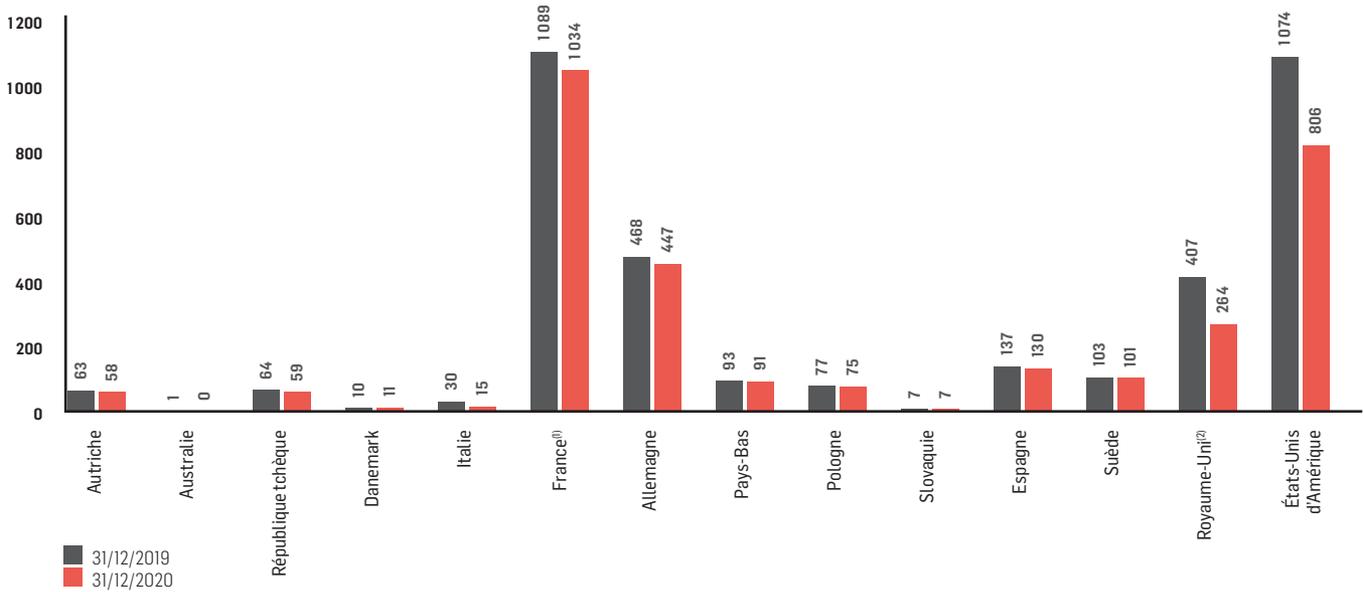
2.4 BETTER TOGETHER

CHIFFRES CLÉS

EFFECTIFS PAR PAYS

Effectifs au 31 décembre.

Le Groupe compte 3 098 employés au 31 décembre 2020.

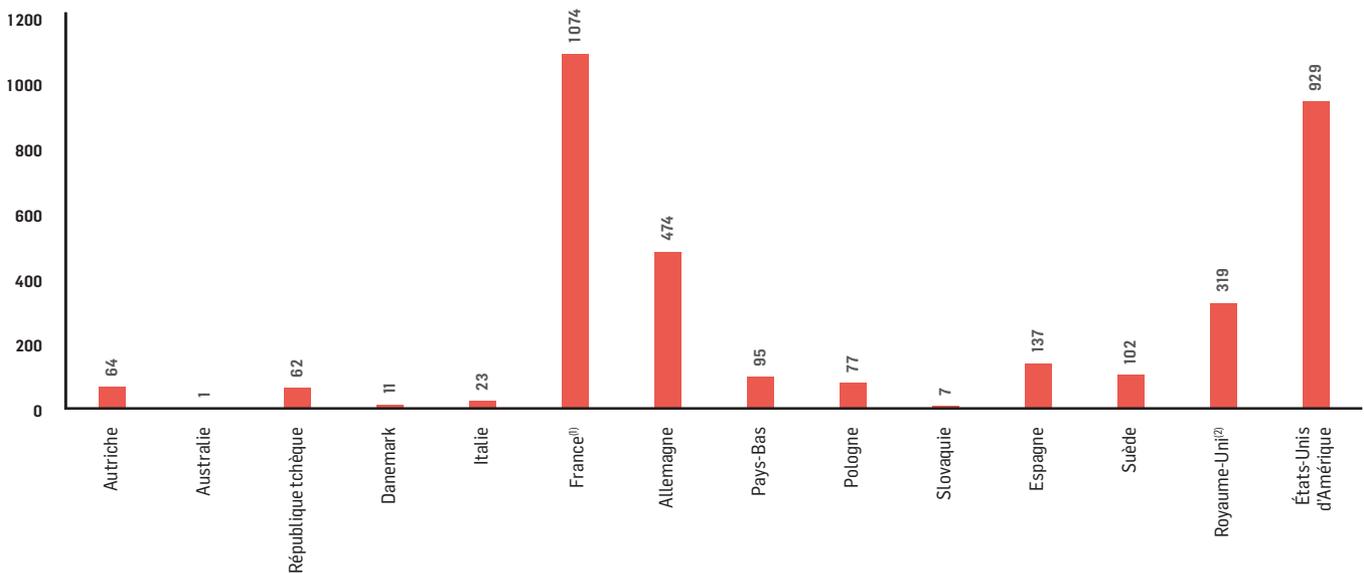


(1) Ce chiffre comprend l'ensemble des employés de Viparis (351 au 31 décembre 2020).

(2) Ce chiffre compte un salarié CAML.

EFFECTIFS PAR PAYS

Effectifs moyens annuels (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par douze).

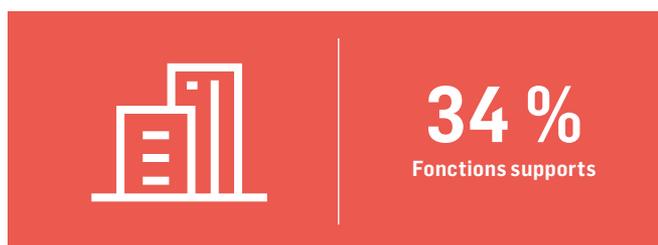
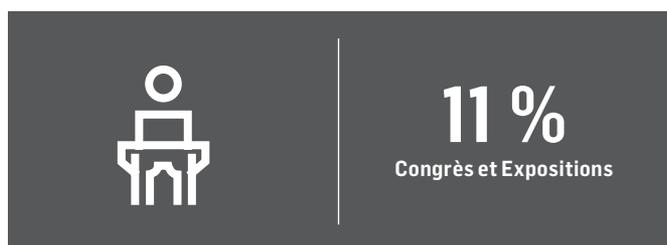


(1) Incluant 370 salariés de Viparis.

(2) Ce chiffre compte un salarié CAML.

EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ

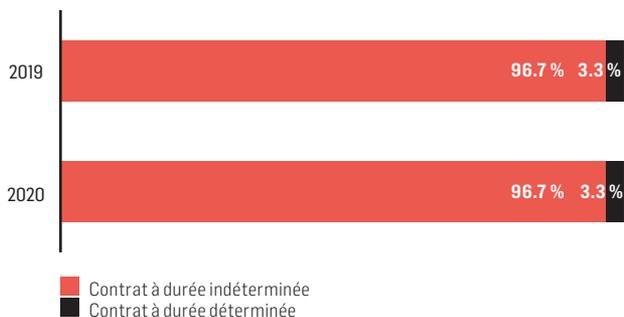
Effectifs au 31 décembre 2020.



2.

CONTRATS DE TRAVAIL

Effectifs au 31 décembre 2020.



2.4.1 VALORISER

2.4.1.1 DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET GESTION DES CARRIÈRES

— ATTIRER LES MEILLEURS TALENTS

URW s'est toujours efforcé d'attirer les meilleurs talents en favorisant le développement professionnel, en assurant la promotion de la mobilité internationale et fonctionnelle et en offrant des possibilités de carrière passionnantes à tous les niveaux, que ce soit aux personnes récemment diplômées ou aux professionnels. L'*International Graduate Programme* mis en place par le Groupe symbolise de longue date cette promesse, constitue un levier majeur en termes d'attractivité extérieure et comprend un parcours d'intégration et de formation très complet pour les nouveaux arrivants. Tout en continuant à cibler les jeunes diplômés talentueux issus des grandes écoles européennes et américaines, nous intensifions également notre recrutement de profils expérimentés. L'intégration de nouvelles expertises et la variété de styles de leadership et de management sont des facteurs clés pour le succès du Groupe.

International Graduate Programme (IGP)

L'*International Graduate Programme* (IGP) permet aux jeunes diplômés de découvrir l'activité d'URW et son approche de l'immobilier commercial, d'acquiescer les fondamentaux de l'entreprise, de se constituer un réseau et de préparer leur carrière future. Les participants sont ainsi exposés, de manière unique, à différents aspects des fonctions commerciales du Groupe, en effectuant au moins trois missions, dont une à l'étranger. Le programme dure entre 12 et 14 mois en Europe et peut aller jusqu'à 18 mois aux États-Unis.

Le cadre du programme est le suivant :

- 1 an, 2 pays, 3 missions au sein de 3 services différents pour le Groupe européen ;
- Jusqu'à 18 mois, 2 pays, 4 missions au sein de 4 services différents pour le Groupe américain.

En 2020, 41 IGP issus de 29 écoles et de 12 nationalités différentes ont rejoint le programme. La société a dû s'adapter pour faire face à la situation sanitaire : le Groupe a été en mesure de maintenir certaines missions internationales à distance, mais d'autres ont dû être annulées. Pour pallier cette situation inédite tout en préservant la dimension internationale du programme, nous avons fait appel à des plateformes virtuelles. Le Groupe a organisé des événements virtuels pour l'ensemble des participants et a lancé un programme international de jumelage.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Together

Recrutement de responsables expérimentés

Tout en maintenant la priorité sur la mobilité interne, plusieurs recrutements clés sont intervenus à des postes de direction en 2020, apportant ainsi au Groupe une expérience plus diversifiée et une expertise plus approfondie dans les domaines où cela s'avérait nécessaire. Au sein du Groupe, 14 personnes ont été engagées à des fonctions confirmées.

Pour continuer à renforcer l'internationalisation du Groupe, un focus spécifique a été porté sur le recrutement de candidats dans un pays autre que leur pays d'origine (voir le paragraphe « Mobilité interne et évolution de carrière » ci-après).

WeHire

URW considère ses salariés comme les meilleurs ambassadeurs du Groupe. En ce sens, nous avons mis en place le programme WeHIRE afin d'encourager les initiatives de cooptation à l'échelle du Groupe. WeHIRE donne aux salariés du Groupe l'occasion de recommander quelqu'un de leur réseau professionnel ou personnel pour les postes vacants au sein de l'entreprise. Si la personne recommandée est embauchée, le salarié à l'origine de la recommandation reçoit une prime et un montant supplémentaire est donné à une organisation caritative de son choix. En 2020, 7 nouveaux collaborateurs ont été recrutés grâce à WeHIRE dans l'ensemble du Groupe. 7 000 € ont été versés à des organisations caritatives dans toute l'Europe.

LinkedIn

La page Corporate LinkedIn d'Unibail-Rodamco-Westfield continue de renforcer sa présence numérique. Son audience a augmenté de plus de 15 000 abonnés en 2020. Le Groupe présente des séries hebdomadaires telles que « *Better Tuesday* » pour promouvoir les initiatives RSE lancées au sein du Groupe et met en avant les plus grandes réalisations d'Unibail-Rodamco-Westfield tout au long de l'année (campagnes, succès commerciaux, articles RH, etc.).

– GESTION DES TALENTS

Les programmes de développement de carrière d'URW sont destinés à développer les meilleurs talents sur le marché. Le Groupe s'engage à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise la promotion liée à la performance et la diversité des talents, et ainsi d'offrir à chacun l'expérience qui lui permettra de bâtir une carrière passionnante et créatrice de valeur pour l'entreprise.

Le Groupe apporte un accompagnement professionnel et des conseils à ses collaborateurs sur leur évolution de carrière. Ils rencontrent leurs managers une fois par an dans le cadre d'un entretien annuel, peuvent également donner et recevoir un *feedback* tout au long de l'année, ce qui leur permet de discuter des objectifs de performance, des perspectives d'évolution de carrière et des éventuels besoins de formation. Les apprentis bénéficient également de ce programme, 20,7 % d'entre eux s'étant vu proposer un contrat permanent en 2020 à l'issue de leur apprentissage.

Mobilité interne et évolution de carrière

Au sein du Groupe, l'évolution de carrière est fortement liée au modèle de compétences de l'entreprise. Ce dernier repose sur les six valeurs d'entreprise communes au Groupe que sont Excellence, Teamwork, Ethics, Boldness, Passion et Ownership (voir la Section 2.4.2 Travailler ensemble). Le modèle de compétences ne se contente pas d'améliorer la communication, la cohérence et la transparence de la gestion de la mobilité à l'échelle du Groupe, il reconnaît aussi les expériences et expertises qu'un collaborateur acquiert sur son poste. Il est également intégré dans le processus d'évaluation annuelle de la performance. Dans le contexte de l'année 2020, le modèle de compétences a évolué afin de renforcer les compétences managériales. Le modèle comprend désormais un ensemble plus important de compétences attendues, notamment en termes de flexibilité, de gestion de l'ambiguïté, d'empathie et de proximité avec les membres de l'équipe.

La mobilité interne entre les fonctions est fortement encouragée et est perçue comme un processus collaboratif impliquant les salariés, les managers et le Département Ressources Humaines. Cette approche permet en effet aux collaborateurs d'avoir une compréhension approfondie des différents métiers du Groupe et de sa stratégie. La mobilité internationale favorise par ailleurs la création et la consolidation de réseaux et le partage des meilleures pratiques entre régions.

La politique de mobilité internationale couvre l'ensemble des situations de mobilité et s'attache à mieux faire connaître les avantages associés, tout en apportant le soutien nécessaire aux expatriés du Groupe et à leurs familles. Malgré la crise sanitaire et un contexte difficile en 2020, 4,8 % des collaborateurs ont changé de fonction au sein du Groupe, 15,6 % des salariés ont bénéficié d'une promotion et 2 % des collaborateurs étaient en mobilité internationale.

Pour la seconde année, un programme de Plan de succession complet a été mis en place pour les postes de direction et d'encadrement du Groupe, plus particulièrement pour des fonctions centrales et régionales. Pour la première fois, une évaluation du Groupe comprenant tous les dirigeants européens ou américains a été menée en 2020. 141 postes et le profil des successeurs identifiés au regard de ces derniers ont été analysés par l'équipe dirigeante précédente lors d'une revue spécifique sur l'anticipation de la relève du Groupe. Ceci fait suite à une étude approfondie menée dans chaque pays, sous l'égide des Directeurs RH et Régionaux. Le programme de Plan de succession permet de constituer un solide vivier de talents, de préciser les opportunités de développement des successeurs identifiés et d'anticiper leur parcours professionnel.

En plus du Plan de succession, des évaluations des forts potentiels ont été mises en œuvre dans chaque pays européen. Pour la première fois, ces évaluations se basaient sur une approche et des définitions communes à l'ensemble du Groupe et prenaient en compte toutes les fonctions et tous les niveaux d'expérience. Leur objectif était de dégager un panorama complet du vivier de talents dans une optique de développement et de rétention, et de poursuivre la mise en adéquation des talents avec les fonctions clés sur le long terme. Un potentiel d'évolution vers des postes de haute direction ou de direction nationale, soit à des fonctions commerciales (gestion opérationnelle, développement, *leasing*), soit à des fonctions centrales, a été identifié pour 30 employés.

Le Groupe a nettement amélioré ses processus de planification des carrières et de développement grâce au programme de Plan de succession et à l'évaluation des talents et de la performance. Le programme repose sur une approche de *feedback* à 360°, qui permet à chaque salarié de bénéficier d'une évaluation de ses performances annuelles par son supérieur direct et de recevoir un retour de ses collègues, de ses collaborateurs directs (le cas échéant) et de ses supérieurs/managers fonctionnels (le cas échéant). L'évaluation est réalisée dans le cadre d'une réunion du comité, en présence des principaux leaders de l'organisation afin de garantir l'équité et la cohérence de l'évaluation des performances de manière transversale. Le programme donne lieu à un échange approfondi sur les performances annuelles des salariés et leur potentiel de développement professionnel et de rétention, tout en favorisant la création de plans d'actions plus complets et de processus de suivi mieux structurés. 2 694 salariés (87 %) ont bénéficié d'un entretien annuel à fin 2020.

Malgré le contexte difficile, le Groupe a poursuivi ses actions de développement des talents en 2020 en mettant l'accent sur l'apprentissage professionnel (c'est-à-dire les affectations de perfectionnement, la direction de projets transversaux), l'accompagnement individuel et les formations à distance dispensées par le Groupe et par l'URW *Academy* locale.

Le contexte a favorisé les opportunités de carrière en privilégiant encore davantage la mobilité interne, permettant des mouvements plus diversifiés et des missions plus étendues.

RECRUTEMENT

Le taux de recrutement global du Groupe en 2020 s'établit à 10,3 %, selon le détail suivant :

Emplois par type de contrat	2019	2020
Contrats à durée indéterminée	663	362
Contrats à durée déterminée	106	60
Contrats d'apprentissage ⁽¹⁾	30	30
TOTAL	779	452

(1) Hors stages.

DÉPARTS

Tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires)

Motifs de départ	2019	2020
Démissions	462	300
Licenciements	139	408
Ruptures conventionnelles	50	57
Départs à la retraite	17	15
Ruptures de périodes d'essai	30	20
Fin des contrats à durée déterminée	105	86
Externalisations	14	91
Décès	0	4
TOTAL	817	981

ROTATION DU PERSONNEL

Le taux de rotation du personnel en 2020, calculé en divisant le nombre total de démissions, licenciements, départs par rupture conventionnelle, départs en retraite, départs pendant la période d'essai et décès par le nombre d'employés en CDI à fin 2019, s'est établi à 22,9 % (contre 19,9 % en 2019).

2.4.1.2 FORMATION

Deux ans après l'acquisition de Westfield, l'année 2020 est marquée par la définition d'une culture d'apprentissage commune à toutes les régions du Groupe. Le rôle de l'URW Academy évolue. Auparavant unique source d'opportunités de formation, elle crée désormais un environnement propice à l'apprentissage en tout temps et en tout lieu. L'année 2020 a également marqué l'accélération de l'apprentissage numérique et virtuel dans l'ensemble du Groupe. Le Groupe s'est adapté à la « nouvelle normalité », en transformant son offre de formation existante. L'Academy propose désormais des sessions virtuelles et enrichit son offre avec de nouveaux contenus numériques.

D'une part, l'URW Academy s'est attachée à proposer cette année des sessions virtuelles pour permettre à chaque employé de continuer à se former. Dans ce contexte et afin de faire preuve d'une certaine souplesse, le format et le contenu des séances en salle de classe ont été repensés afin de proposer aux participants une expérience optimale.

La priorité a été donnée à la gestion, aux compétences personnelles, aux programmes de bien-être et aux questions relatives à l'activité afin de s'assurer que chaque employé acquiert les compétences nécessaires pour réussir dans ces conditions complexes. Par exemple, pour concrétiser nos valeurs d'entreprise, notre événement emblématique dédié aux nouveaux arrivants, les « URW Fundamentals », est désormais proposé dans un format virtuel afin d'offrir aux nouveaux employés

une expérience d'intégration exceptionnelle. Au lieu d'une session de deux jours complets, des sessions courtes sur neuf jours regroupant tous les experts clés du secteur ont été lancées et ont réuni plus de 140 participants. En Europe et aux États-Unis, le programme de formation sur l'évaluation des performances a été axé sur l'intelligence émotionnelle afin de privilégier une approche centrée sur les individus.

D'autre part, l'URW Academy a numérisé sa propre structure pour s'adapter au monde actuel et proposer une expérience d'apprentissage numérique harmonisée à l'échelle mondiale. Nous avons déployé notre système de gestion de l'apprentissage (*Learning Management System*, LMS) aux États-Unis et au Royaume-Uni, permettant ainsi à tous nos employés de disposer d'un lieu d'apprentissage centralisé. De grandes actions de formation sont lancées sur les plateformes européennes et américaines afin de rendre l'apprentissage plus accessible. Des outils numériques tels que *Beekast*, pour favoriser l'interactivité pendant la formation, et *Did U Enjoy*, pour mesurer la satisfaction des participants, ont également été exportés à URW aux États-Unis et au Royaume-Uni. En Europe, la page d'accueil de notre LMS a été entièrement repensée pour assurer une expérience utilisateur plus conviviale. En septembre, l'URW Academy a lancé pour la première fois une application mobile permettant d'apprendre en tout lieu, à tout moment et depuis n'importe quel appareil. Des projets de numérisation des feuilles d'inscription aux sessions de classe et d'automatisation du suivi des présences aux sessions virtuelles sur Microsoft Teams sont également en cours.

En novembre, l'URW Academy présentait une offre de formation en ligne enrichie de plus de 4 800 cours en ligne « prêts à l'emploi ». Cette nouvelle offre, qui complète notre catalogue existant, est disponible en plusieurs langues et sous différents formats et porte sur des sujets variés, tels que le développement personnel, les compétences professionnelles, la gestion et le leadership, ou encore la conformité moderne.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Together

– FORMATION ET ÉDUCATION À LA RSE

Des formations sont régulièrement organisées au sein du Groupe et dans les différentes régions afin d'ancrer la stratégie et les processus RSE du Groupe et de donner aux employés les moyens et la volonté de mener des actions durables.

L'ambition RSE et le plan d'action correspondant sont systématiquement présentés aux nouveaux arrivants dans le cadre de la formation URW Fondamentaux. Une formation technique spécifique est proposée à tous les membres du personnel concernés et aborde des sujets tels que la consommation durable et la méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone pour les équipes de projets de développement. Des guides et supports de formation en lien avec de nouveaux sujets RSE sont également régulièrement rédigés, partagés avec les équipes concernées et proposés sur la plateforme de formation du Groupe (par exemple les instructions « Empreinte carbone » et « Reporting des baux verts », etc.).

Le troisième pilier de la stratégie RSE Better Places 2030, Better Together, est axé sur des sujets liés aux individus et notamment sur les questions de diversité et d'inclusion, et sur le bien-être des employés. Afin de concrétiser le cadre pour la Diversité et l'inclusion du Groupe, 13 sessions de webinaires sur le leadership inclusif et les préjugés inconscients ont été organisées auprès de 927 employés d'URW en 2020. Par ailleurs, dans le cadre du programme de formation RSE, 10 sessions sur le bien-être des employés ont été organisées et proposées à tous les employés.

D'ici 2022, URW s'est engagé à ce que 100 % des employés du Groupe aient participé à une formation RSE et à ce que des programmes de leadership et de management intègrent la RSE dans l'ensemble du Groupe. En 2020, URW a mis au point une nouvelle formation en ligne sur la RSE, qui sera proposée à tous les employés en 2021.

FORMATION

Nombre total d'heures de formation suivies par les salariés sous contrat à durée indéterminée et déterminée.

	2018	2019	2020
Total des heures suivies	42 070	53 292	34 705
Moyenne heures par salarié ⁽¹⁾	20,8	14,8	10,3
TOTAL DES SALARIÉS FORMÉS	2 252	4 711	3 312

(1) Sur la base des effectifs moyens sur l'exercice.

2.4.1.3 PRIX

En 2020, URW a reçu de nombreux prix récompensant la qualité des opportunités de carrières du Groupe et son attractivité :

- URW a remporté le prix *HR Excellence Award* de la meilleure stratégie RSE décerné par HR Magazine au Royaume-Uni, qui récompense la contribution du Groupe en matière de RSE à la diversité et à l'inclusion, au bien-être des employés et au soutien des communautés ;
- URW s'est engagé en faveur de la formation de jeunes talents et a été sélectionné parmi 2 000 entreprises pour recevoir le label *Happy Trainees* pour la 7^{ème} année consécutive en France. Quelque 91,6 % de nos stagiaires et apprentis recommandent notre Groupe et nous permettent d'atteindre le score de 4,14/5 pour leur expérience au sein du Groupe. L'édition 2020 est exceptionnelle, car elle récompense les entreprises qui sont parvenues à prendre soin de leurs collaborateurs malgré les défis considérables rencontrés au cours de cette année particulière ;
- Au Royaume-Uni, Working Families a classé URW parmi les 30 meilleurs employeurs en 2020 dans la catégorie « *Family Friendly Workplace* » ;
- URW a été nommé « *Top Employer* » en Allemagne en 2020 par le Top Employer Institute pour ses excellentes conditions de travail.



2.4.1.4 RÉTRIBUTION DE LA PERFORMANCE

Notre Politique de Rémunération est définie par le Groupe, en prenant en compte les spécificités des marchés locaux.

Elle est conçue pour encourager la réussite individuelle et la contribution aux résultats collectifs afin de favoriser la croissance du Groupe sur le long terme.

Elle a pour objectif d'attirer, de motiver, de récompenser et de garder sur le long terme les meilleurs talents du marché, faisant preuve de dynamisme, d'engagement et de loyauté. Les principes fondateurs de la Politique de Rémunération d'Unibail-Rodamco-Westfield sont les suivants :



UNE RÉMUNÉRATION TOTALE COMPÉTITIVE

basée sur une approche globale combinant un salaire fixe, des primes d'incitation à court terme (STI) et à long terme (LTI), et des avantages sociaux



UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE ET SÉLECTIVE

basée sur le mérite et la performance individuelle



UNE POLITIQUE DE NON-DISCRIMINATION

(origine, genre, nationalité, ou tout autre critère personnel)



UN PROCESSUS DE VALIDATION STRUCTURÉ

commun à toutes les régions afin de garantir un principe d'équité et des échelles de comparaison adéquates

– UNE RÉMUNÉRATION TOTALE COMPÉTITIVE

L'équipe chargée des rémunérations et des prestations du Groupe et les Directeurs Régionaux des Ressources Humaines utilisent des références émanant de sociétés de *consulting* et des études *ad-hoc* afin de s'assurer de l'attractivité de l'offre sur les marchés concernés.

	2018/2019	2019/2020
Augmentation du salaire moyen à périmètre constant, y compris RVA	6,50 %	5,40 %

– UNE RÉMUNÉRATION DIFFÉRENCIÉE ET SÉLECTIVE

Le RVA (Rémunération Variable Annuelle) récompense de manière sélective les performances individuelles annuelles, l'engagement personnel, l'esprit d'équipe et l'adhésion aux valeurs du Groupe.

La RLT (rémunération variable long terme) vise à attirer, récompenser et fidéliser les talents clés pour l'avenir du Groupe, en engageant ses bénéficiaires à participer aux performances à long terme d'URW.

	2019	2020
Proportion des salariés recevant une RVA ⁽¹⁾	81,2 %	82,1 %
Proportion des salariés recevant une RLT	12,6 %	14,2 %

(1) RVA payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

– UN PROCESSUS DE DÉCISION COLLÉGIALE

Les salaires fixes et les RVA sont décidés lors de l'exercice écoulé pour tous les employés. Chaque décision met soigneusement en balance le rôle, l'ancienneté, la performance et la contribution aux initiatives et aux valeurs du Groupe. Le Groupe évalue les réalisations et la manière dont elles sont effectuées.

La Politique de Rémunération d'Unibail-Rodamco-Westfield est appliquée de manière cohérente, par un processus exhaustif et aucune décision de rémunération n'est prise par une seule personne.

Un processus d'évaluation à 360° permet aux collaborateurs et aux managers d'obtenir chaque année une évaluation complète de leurs compétences et axes de développement, de leurs éventuels besoins de formation et de leurs évolutions de carrière (voir la Section 2.4.1.1 Développement des talents et gestion des carrières). Les collaborateurs ont également la possibilité de déclarer leurs contributions aux initiatives et projets du Groupe en dehors de leur périmètre de responsabilité directe. La performance de chaque collaborateur du Groupe est évaluée chaque année dans le cadre de comités d'évaluation des talents, en présence des équipes RH, de managers de toutes fonctions, d'un certain nombre de membres du Directoire et du Comité de Direction.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Together

2.4.2 TRAVAILLER ENSEMBLE

2.4.2.1 TOGETHER AT URW

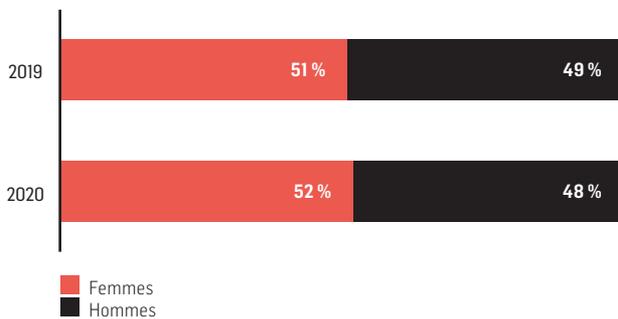
Les valeurs de l'entreprise, **Together at URW**, représentent les standards d'excellence du Groupe et le maintien d'une culture d'entreprise encourageant un haut niveau de performance. Les valeurs **Together at URW** soutiennent l'ambition **Better Places 2030**, qui vise à permettre aux employés d'URW de travailler ensemble au service du développement durable et de la diversité. Les performances des employés sont mesurées par rapport à chaque valeur dans le cadre des entretiens de performance annuels.

- **EXCELLENCE** - We only aim for the best
- **TEAMWORK** - We unite talent as a team
- **ETHICS** - We build on trust and transparency
- **BOLDNESS** - We dare with vision and agility
- **PASSION** - We go the extra mile
- **OWNERSHIP** - We are empowered to deliver

2.4.2.2 DIVERSITÉ ET INCLUSION

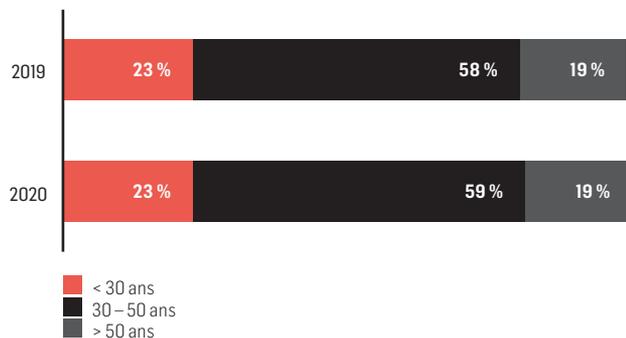
EFFECTIFS PAR SEXE

Effectifs au 31 décembre.



EFFECTIFS PAR ÂGE

Effectifs au 31 décembre.



PROPORTION DE POSTES OCCUPÉS PAR DES FEMMES AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Effectifs au 31 décembre 2020

	2019	2020
Proportion de postes occupés par des femmes au niveau de la Direction	33,4 %	33,8 %

RATIO RÉMUNÉRATION MOYENNE HOMME/FEMME

Effectifs au 31 décembre 2020

	2020
Niveau Direction	120,3 %
Autres niveaux	117,6 %

Ces différences de rémunération s'expliquent par des aspects de structure (présence d'une majorité d'hommes aux plus hauts niveaux de responsabilité), et non par des politiques ou pratiques de rémunération. Lorsque ces ratios sont analysés par grade, en utilisant le système de grades URW, le ratio moyen est de 101.8 %. Ces ratios sont suivis, et les politiques de gestion des talents et des rémunérations sont en place pour réduire les écarts.

La diversité et l'inclusion constituent un élément clé de la stratégie **Better Places 2030** du Groupe. URW s'engage à assurer la pleine égalité des chances (en termes de genre, de nationalité, d'orientation sexuelle) au sein des pratiques et processus RH dans l'ensemble du Groupe. Cet objectif a été atteint, car depuis 2019, 100 % des régions au sein desquelles URW intervient ont veillé au respect de la pleine égalité des chances en intégrant dans les politiques RH la déclaration d'URW sur l'égalité des chances relatives aux pratiques de recrutement, de rémunération et d'avantages, d'évaluation des talents, et de formation et du développement. La déclaration d'URW sur l'égalité des chances

veille à ce que la politique et les processus RH soient appliqués sans discrimination basée sur la race, la couleur de peau, la religion, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le statut matrimonial, l'âge, le handicap, l'origine nationale ou ethnique, la situation au regard du service militaire, la citoyenneté ou toute autre caractéristique protégée.

En 2020, URW a adopté un nouveau cadre, **Be You at URW**, afin d'intégrer pleinement l'engagement du Groupe en faveur de la diversité et de l'inclusion. L'approche **Be You at URW** se concentre sur quatre domaines clés :

**BEYOU
ATURW**

1. Le leadership et l'engagement ;
2. Les politiques d'inclusion et la performance ;
3. Le développement et la formation des employés ; et
4. La culture et l'engagement des employés.

Le comité Be You at URW du Groupe participe à la définition des objectifs stratégiques du cadre Be You at URW au sein de l'entreprise et œuvre à la promotion de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble du Groupe. Dans chaque région au sein de laquelle URW intervient, les réseaux actifs Be You at URW contribuent à accentuer les efforts en matière de diversité et d'inclusion. Les réseaux régionaux Be You at URW organisent et proposent des activités de sensibilisation à la diversité et encouragent les actions, les mentalités et les comportements inclusifs. Le Groupe s'est engagé à accroître la diversité dans les fonctions de direction, avec notamment un équilibre hommes-femmes 60/40 d'ici à 2025.

Les réalisations du Groupe et des régions en 2020 au regard des quatre piliers du cadre Be You at URW sont présentées ci-dessous :

Leadership et engagement

- Lancement du nouveau cadre du Groupe, Be You at URW, pour promouvoir la diversité et ;
- Mise en place d'un comité sur la diversité et l'inclusion au sein de la Direction du Groupe ;
- Depuis 2012, une Charte européenne de la diversité est promue dans tout le Groupe afin de combattre tout type de discrimination et de harcèlement ;
- Partenariat du Groupe avec l'association LGBT Stonewall afin de promouvoir un lieu de travail inclusif pour tous par la sensibilisation et l'action positive ;
- Création d'un Groupe de ressources d'entreprise multiculturelles pour les employés aux États-Unis ;
- URW est signataire de l'initiative #StOpE visant à sensibiliser les entreprises à la lutte contre le sexisme ;
- Engagements au Royaume-Uni avec *Real Estate Balance* et *Race at Work Charter* pour soutenir l'égalité homme-femme et l'égalité raciale sur le lieu de travail ;
- Signature de la Charte de la diversité néerlandaise aux Pays-Bas.

Politiques d'inclusion et performances

- Inclusion de la déclaration d'URW sur l'égalité des chances dans toutes les descriptions de poste, les annonces d'emploi et dans toutes les pratiques RH, et révision des politiques RH du Groupe afin d'éviter tout préjugé ;
- Publication externe des résultats de l'analyse des écarts de rémunération / l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis (actualisée chaque année) Comme en 2019, URW a obtenu une note de 92/100 à l'Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en 2020 ;
- Télétravail et/ou travail flexible disponible pour tous les employés ;
- Aide au congé parental dans toutes les régions dans lesquelles URW intervient. Cela comprend une nouvelle initiative en France visant à étendre le congé parental du deuxième parent au-delà des exigences légales, et un nouveau guide de la parentalité partagé avec les collaborateurs ;

- Engagement en matière d'acquisition de talents aux États-Unis visant à proposer une liste de candidats diversifiée pour chaque poste ouvert ;
- Distinction du Top Employers Institute en Allemagne pour les excellentes conditions de travail ;
- Classement parmi les 30 meilleurs employeurs pour les familles par Working Families au Royaume-Uni.

Développement et formation des employés

- URW organise des programmes dédiés à la promotion du leadership des femmes, ainsi que des formations spécifiques pour les cadres de la haute direction afin de promouvoir un management équilibré entre les hommes et les femmes. Des plans d'action intégrant le suivi des indicateurs clés de performance ont été conçus pour augmenter la proportion de femmes dans les postes de haute direction ;
- La formation du Groupe « *Supporting Inclusion at URW* » sur les préjugés inconscients a été remodelée et proposée aux employés de toutes les régions ;
- Organisation de webinaires de formation aux conversations raciales ;
- Organisation de webinaires de formation à l'intégration des personnes LGBT ;
- Partenariat de l'*International Graduate Programme* (IGP) avec les universités historiquement noires aux États-Unis et partenariat avec *Sponsorship Educational Opportunities* (SEO) London pour attirer divers candidats à l'IGP au Royaume-Uni.

Culture et engagement des employés

- Réseaux régionaux Be You at URW mis en place pour promouvoir la diversité et l'inclusion ;
- Activités de la Journée internationale des droits des femmes dans toutes les régions dans lesquelles URW intervient ;
- Initiatives de Solidarité Femmes (conférence sur la violence domestique) et StOpE (anti-sexisme) en France ;
- Manifestations des fiertés LGBT ;
- Signataire du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique, URW-France a mis en place un questionnaire numérique pour les salariés et développé de nouvelles mesures RH pour favoriser les opportunités d'emploi des personnes handicapées. Pour de plus amples informations sur les initiatives en matière de handicap proposées par URW, voir la Section 2.3.3.2 Un dialogue ouvert avec les locataires et les visiteurs.

Le Groupe cherche à obtenir un résultat global équitable qui récompense la performance individuelle et collective et ne pratique aucune discrimination de race, genre, nationalité ou tout autre critère personnel.

AUGMENTATIONS SALARIALES ET BÉNÉFICIAIRES DE LA RVA

	2018/2019		2019/2020	
	Femme	Homme	Femme	Homme
Bénéficiaires d'une augmentation de salaire ⁽¹⁾	69,7 %	68,2 %	68,8 %	67,0 %
Bénéficiaires de la RVA ⁽²⁾	77,5 %	85,0 %	79,9 %	84,3 %

(1) Sur la base d'effectifs similaires.

(2) RVA payée l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Together

2.4.3 INSPIRER

2.4.3.1 ENGAGEMENTS DES SALARIÉS ET RSE

– OBJECTIFS RSE INDIVIDUELS

- Le Groupe s'est engagé à fixer des objectifs RSE individuels pour 100 % de ses salariés dans l'ensemble d'URW en 2020 afin de responsabiliser chaque employé à la réussite collective de l'ambition RSE. L'objectif, déjà formalisé en Europe, a été étendu à l'ensemble de l'organisation en 2020. En 2020, 98 % des salariés du Groupe⁽¹⁾ se sont vus attribuer au moins un objectif RSE individuel qui a été intégré dans les objectifs déterminant leur rémunération variable annuelle. Le nombre de collaborateurs ayant des objectifs RSE a augmenté depuis 2019 (64%) en raison de l'objectif, déjà formalisé en Europe, qui a été déployé dans l'ensemble de l'organisation en tant que processus obligatoire en 2020. Moins de 2 % des employés⁽¹⁾ n'ont pas été en mesure d'établir un objectif de RSE avant la fin de la période d'évaluation de la performance. Des initiatives et des objectifs pertinents en cohérence avec Better Places 2030 ont été identifiés en étroite collaboration avec chacun des différents départements représentés au sein du Groupe : Investissement, Développement, Finances, Opérations, Gestion technique, Marketing, Commercialisation, Juridique et Ressources Humaines. Une boîte à outils contenant des exemples clés d'objectifs RSE généraux et fonctionnels est partagée avec les salariés d'URW dans l'ensemble du Groupe ;
- En 2020, des objectifs RSE quantitatifs ont été introduits dans la politique de rémunération variable annuelle du Comité de Direction du Groupe (au 31 décembre 2020), des équipes dirigeantes du Groupe, et des équipes dirigeantes de toutes les régions. Ces objectifs RSE ont été fixés à l'aide de critères spécifiques. Ces critères pour le Directoire (au 31 décembre 2020) sont énoncés à la Section 3.3.2 Rémunération des mandataires sociaux. Chaque membre concerné du Comité de Direction en 2020 était responsable de la réalisation de ses objectifs RSE et en a délégué la responsabilité au Directeur Général de chaque région dans laquelle URW intervient, qui à son tour s'est assuré de l'intégration des outils et procédures nécessaires dans l'organisation des équipes régionales. Les objectifs de rémunération variable long terme incluent 10 % d'objectifs RSE pour tous les employés du Groupe qui y sont éligibles (voir Section 3.3.1.1 Politique de rémunération des membres du Directoire - Rémunération variable long terme (RLT)).

– LE PROGRAMME DE VOLONTARIAT DU GROUPE

Le programme de volontariat URW offre à tous les employés la possibilité de consacrer au moins une journée de travail au soutien d'initiatives sociales développées par le Groupe, parmi lesquelles certaines visent à soutenir les personnes éloignées de l'emploi via le programme *URW for Jobs*, à soutenir des associations locales via les *URW Community Days* ou à s'impliquer dans des partenariats locaux. Le Groupe s'est engagé à ce que 100 % de ses collaborateurs participent au programme de volontariat du Groupe d'ici à 2020.

En 2020, les activités à vocation communautaire habituelles du Groupe ont été réorientées pour répondre aux besoins les plus urgents liés à la pandémie mondiale. Les deux grandes initiatives sociales annuelles du Groupe, *URW for Jobs* et *URW Community Days*, ont été adaptées au contexte de la COVID-19 et ont été soutenues par l'engagement des employés du Groupe. Pour de plus amples informations sur les résultats de ces initiatives, voir la Section 2.3.3.1 Soutenir la communauté.

Au terme de cette année exceptionnelle marquée par le travail à distance des équipes, 27 % des employés du Groupe⁽²⁾ se sont portés volontaires pour soutenir les communautés locales dans lesquelles le Groupe intervient. Cela représente 2 861 heures de bénévolat assurées par les employés d'URW.

Par ailleurs, un nombre important d'initiatives philanthropiques a été mené à bien grâce aux actifs du Groupe en 2020. Les équipes ont démontré de nouvelles formes de soutien aux communautés en combattant et en prévenant la propagation de la COVID-19, en renforçant la cohésion locale et en protégeant les plus vulnérables. En plus des heures de participation bénévole, 20 697 heures ont été données par les équipes de gestion des centres commerciaux dans l'ensemble du Groupe pour organiser des initiatives philanthropiques au cours de l'année. Pour de plus amples informations sur les résultats de ces initiatives, voir la Section 2.3.3.1 Soutenir la communauté.

Le déploiement des initiatives de volontariat se poursuivra en 2021 avec l'objectif que 100 % des salariés du Groupe participent chaque année au programme de volontariat du Groupe.

– DÉPLACEMENTS DES COLLABORATEURS

La politique voyage du Groupe encadre les déplacements afin de réduire au maximum les émissions carbone correspondantes. L'ensemble des collaborateurs est encouragé à voyager en train à chaque fois que cela est possible et à privilégier la visioconférence plutôt que des réunions physiques impliquant des déplacements.

ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS DES COLLABORATEURS EN TRAIN ET EN AVION (TONNES CO₂EQ)

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de *ratio* ramenant les émissions CO₂ liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2020. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyage référencées au sein du Groupe pour chaque région.

	Total 2020
Émissions totales (TCO ₂ eq)	1 424
kgCO ₂ eq/salarié	474

En 2020, les émissions carbone liées aux voyages d'affaires ont été divisées par plus de 6 par rapport à 2019 du fait des restrictions de déplacements liées à la pandémie de COVID-19 et de la réorganisation des modes de travail du Groupe. Le Groupe n'a pas compensé ces émissions en 2020 car des travaux sont en cours pour établir une stratégie de compensation à l'échelle du Groupe.

Par ailleurs, depuis octobre 2016, l'ensemble des nouveaux véhicules de fonction sont soit hybrides soit électriques. À fin 2020, 80 % de la flotte de véhicules du Groupe est hybride ou électrique.

– WORK GREENER

Le Groupe s'est engagé à mettre en place les programmes *Work Greener* dans 100 % des pays dans lesquels il opère d'ici à 2020. Les programmes *Work Greener* visent à offrir aux collaborateurs l'environnement de travail et les outils nécessaires pour réduire l'impact environnemental de leur travail quotidien. Le programme permet aux employés de rendre les bureaux d'URW plus durables et plus respectueux de l'environnement, en mettant en œuvre des initiatives écologiques telles que la gestion des déchets, la promotion de la consommation responsable ou la mobilité durable. Depuis 2019, 100 % des pays dans lesquels nous intervenons ont mis en place au moins une initiative *Work Greener*.

(1) Tous les salariés ayant des objectifs formalisés dans les outils RH de gestion de la performance.

(2) Tous les salariés à l'exception des salariés absents depuis plus de 6 mois, des nouvelles recrues (arrivées après le 01/10/2020) et des salariés de Viparis.

Les initiatives prises jusqu'à présent dans le cadre du programme ont donné les résultats suivants :

- Une gestion des déchets améliorée :
 - Amélioration de l'infrastructure de tri des déchets dans les cuisines des bureaux ;
 - **Suppression des gobelets plastiques à usage unique** via l'installation de robinets à filtre ou la fourniture de bouteilles en verre ou autres options ;
 - **Réutilisation** de l'ancien équipement informatique via des dons au profit d'organisations caritatives ou à travers des programmes de collecte informatique ;
 - **Remplacement** des fournitures « génératrices de déchet », notamment installation de sèche-mains en lieu et place de l'utilisation de serviettes en papier ;
 - En Allemagne, le marc de café des machines à café de bureau est utilisé comme engrais.
- Mobilité plus éco-responsable :
 - Nouveaux **points de chargement de véhicule électrique** dans nos parkings ;
 - Lancement d'une **allocation vélo** en France destinée aux salariés utilisant leur vélo pour leurs trajets domicile-travail. De plus, une communauté de « vélotafeurs » a été créée en France pour partager des conseils sur les itinéraires et la sécurité à vélo ;
 - **Programmes de partage de vélos électriques** ;
 - Amélioration des infrastructures pour les vélos, avec de nouveaux casiers dans certaines régions.
- Vers une meilleure efficacité énergétique et utilisation de l'eau dans nos bureaux :
 - Remplacement progressif des équipements d'éclairage par des lampes LED et installation de détecteurs intelligents ;
 - **Réduction de la consommation d'eau**, par exemple en limitant le débit de chasse d'eau dans les toilettes des bureaux.
- Réduction du papier :
 - Poursuite de la **numérisation** et de la facturation électronique en 2020, et recours à d'autres processus comme les cartes déjeuner électroniques prépayées, les bulletins de salaire électroniques et l'accélération des programmes de signature électronique ;
 - Aux États-Unis, 7 photocopieurs ont été retirés du siège social afin de réduire les impressions et la consommation de papier inutiles.
- Programmes de sensibilisation à la durabilité
 - Les **ambassadeurs Work Greener** défendent activement les pratiques écologiques dans nos bureaux ;
 - Des activités de sensibilisation des employés ont été organisées en France au cours de la Semaine européenne du développement durable, notamment une excursion sur la biodiversité, un questionnaire sur la pollution numérique, des actions de promotion des modes de mobilité écologiques et une collecte de vêtements pour la Croix-Rouge ;
 - En Espagne, un bulletin d'information interne comportant des sujets et des articles d'opinion sur la durabilité est régulièrement envoyé aux employés.

2.4.3.2 BIEN-ÊTRE

Le bien-être des employés est un élément clé de la stratégie Better Places 2030 et de la stratégie RH du Groupe. URW veille à promouvoir un environnement de travail sain avec une approche structurée axée sur le bien-être favorisant l'épanouissement des employés. Le Groupe s'est engagé à ce que 100 % des pays d'URW mettent en œuvre des programmes de bien-être destinés aux salariés d'ici à 2020.

En 2020, un nouveau cadre en matière de bien-être, « **Your Well-Being** », a été proposé à tous les employés. Le cadre « **Your Well-Being** » se concentre sur trois domaines clés : **une culture saine, des esprits sains et des corps sains**. En 2020, chaque pays s'est fixé pour objectif de déployer un minimum de cinq initiatives relatives au bien-être dans ces trois domaines privilégiés. Cet objectif est atteint depuis 2019.

La crise de la COVID-19 a suscité de nombreux défis au niveau mondial, notamment en termes de santé mentale. En 2020, le bien-être mental et physique a constitué une priorité majeure d'URW. Le lancement et la mise en œuvre du cadre « **Your Well-Being** » et les initiatives mondiales et locales axées sur le domaine « **Des esprits sains** » ont permis de soutenir les employés au cours de cette période (voir les exemples ci-dessous).

YOUR
Well-Being

— CULTURE



- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : des modes de travail flexibles/à distance ont été mis en place dans toutes les régions. Depuis 2019, la thématique de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a été intégrée dans les entretiens de performance afin d'encourager les échanges avec les managers. Les pratiques de travail flexibles ont été renforcées pour les employés d'URW au cours de la crise du COVID-19. Une communication régulière sur les mises à jour des politiques et des enquêtes ont été mises en place afin de recueillir les commentaires des employés concernant leur bien-être en télétravail ;
- Bonnes pratiques et politiques pour soutenir un environnement de travail positif et sain : le Groupe a signé la Charte de la parentalité en 2013. Une formation dédiée aux parents qui travaillent est organisée aux Pays-Bas, en Espagne, en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. L'équipe britannique a été classée en 2020 parmi les 30 meilleurs employeurs pour ses lieux de travail compatibles avec la vie de famille.

— SANTÉ MENTALE



- Santé mentale, résilience, vigilance et souplesse d'esprit : un soutien au bien-être mental est proposé dans toutes les régions, y compris des sessions de formation, un programme d'aide aux salariés en cas de crise, etc.. Le Groupe prévoit d'améliorer l'offre dans tous les pays en 2020 ;
- En 2020, 13 webinaires sur le bien-être ont été organisés et proposés à tous les salariés, notamment sur les thèmes du télétravail, des relations solides, de la pleine conscience, de la santé mentale, de la dynamique intérieure, etc. ;
- Des abonnements aux principales applications de méditation et de santé mentale, Headspace et Calm, ont été proposés aux employés de certaines régions ;

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Better Together



– SANTÉ PHYSIQUE

- Des webinaires sur le sommeil et la nutrition ont été proposés à tous les employés en 2020. La plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent offrent à leurs employés des fruits frais ou des boissons gratuites ;
- Prestations de soins de santé : l'assurance maladie est offerte à tous les salariés et plusieurs régions proposent également des vaccinations contre la grippe, des examens oculaires et des *check-ups* santé complets.

2.4.3.3 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Pour protéger la santé des employés d'URW depuis le début de la crise de la COVID-19, de nombreuses mesures ont été mises en place dans toutes les régions où nous intervenons. Le télétravail a été établi entre le début et la mi-mars conformément aux décisions des autorités locales relatives au confinement. Au cours du confinement, la communication a été maintenue par le biais de bulletins d'information, de vidéoconférences et de recommandations pour préserver la santé physique et mentale. Lorsqu'il a été possible de revenir au bureau, des mesures sanitaires

exceptionnelles ont été mises en place au siège et dans les centres commerciaux (fréquence de nettoyage/décontamination accrue, réserve de masques, stations de gel hydroalcoolique, distanciation physique, etc.).

Le Groupe a poursuivi sa stratégie de formation à la prévention contre les risques en 2020, en mettant l'accent sur la formation « *HR toolbox* » (boîte à outils des RH). Ces sessions permettent de sensibiliser les nouveaux managers aux droits fondamentaux du travail en France (congés payés, heures de travail, etc.) et aux processus internes des RH. Une formation sur les risques psychosociaux a aussi été dispensée aux nouveaux managers tout au long de l'année.

En 2020, l'absentéisme pour maladie a représenté 17 011 jours ouvrables (2,3 % du nombre total de jours ouvrables) et les jours d'absence pour accident du travail/trajet ou maladie ont représenté 890 jours ouvrables (0,1 % du nombre total de jours ouvrables) :

- L'absentéisme fait l'objet d'un suivi au sein de chaque région et les informations sont régulièrement transmises au management ;
- Les causes des accidents du travail sont examinées et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. En 2020, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 2,25 % et 0,05 %.

ACCIDENTS

Type d'accidents	2019 Nombre d'incidents	2020 Nombre d'incidents
Accident du travail - Blessures	17	13
Accident du travail/trajet - Décès	0	0

ABSENTÉISME

	Nombre de jours ouvrables 2019	Ratio 2019 ⁽¹⁾	Nombre de jours ouvrables 2020	Ratio 2020 ⁽¹⁾
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	1 399	0,2 %	890	0,1 %
Jours d'absence pour maladie professionnelle	0	0,0 %	0	0,0 %
Jours d'absence pour congé maladie	19 621	2,4 %	17 011	2,3 %
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	2 284	0,3 %	3 715	0,5 %
Total	23 304	2,8 %	21 616	2,9 %

(1) Le taux d'absentéisme est calculé en jours ouvrables : nombre total de jours ouvrables d'absence en 2020/(nombre moyen de jours ouvrables 2020 x effectif moyen 2020).

2.4.3.4 DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL

URW se conforme aux normes de travail fixées par l'Organisation internationale du travail (OIT). Le Groupe n'opère que dans les pays où les règles sociales sont bien développées, à travers des systèmes démocratiques. Les outils spécifiques internes mis en place par le Groupe définissent et gèrent des règles complémentaires qui renforcent les droits des employés et soulignent fortement le respect et l'éthique dans les relations d'affaires (conventions collectives, code d'éthique, *Compliance book*, plan anti-corruption).

Depuis 2004, URW est membre du Pacte mondial des Nations unies, qui promeut une conduite éthique et des valeurs morales fondamentales dans les entreprises. URW s'efforce d'adopter, de soutenir et d'appliquer, dans sa sphère d'influence, les dix principes du Pacte mondial concernant les droits humains, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

URW collabore avec les représentants du personnel dans chacun des pays européens où il est présent et respecte le droit du travail de chacun de ces pays. En 2009, Unibail-Rodamco est devenu une entreprise européenne avec notamment la création d'un organe représentatif européen du Groupe : the *European Employees Committee* (EEC). L'EEC se réunit deux fois par an et est informé annuellement des questions concernant le marché et la situation économique du Groupe

(présentation des résultats du Groupe, projets de développement et d'investissement, etc.).

Ce comité se fait également l'écho de tous les sujets à dimension européenne concernant les employés du Groupe. Au travers d'ateliers, il contribue régulièrement à l'échange de bonnes pratiques concernant les questions sociales.

Le Groupe organise de nombreuses réunions sur différents sujets avec le Comité social et économique (en France) et les organisations syndicales représentant chaque région. Cette année, en raison de la pandémie, les représentants du personnel ont été étroitement associés aux décisions relatives à l'activité économique du Groupe et à l'organisation du travail, notamment sur les questions de la continuité des activités, de la réouverture de nos centres commerciaux, du travail à domicile et de la numérisation.

Il y a actuellement 726 accords collectifs signés ou en cours de négociation avec les organisations syndicales en France (Viparis compris). Ils portent sur différents aspects tels que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des jeunes et des seniors, l'aménagement du temps de travail ou encore la négociation annuelle obligatoire, etc..

Au 31 décembre 2020, 44 % des employés étaient couverts par une convention collective.

2.5 FINANCEMENT VERT DES ACTIVITÉS DU GROUPE

2.5.1 EMPRUNTS VERTS

En avril 2017, Unibail-Rodamco-Westfield a souscrit une ligne d'emprunt vert pour un montant de 650 M€ avec un *pool* de banques. Il s'agit de la première ligne de crédit syndiqué « vert » en Europe. La marge du crédit de cette ligne dépend, en plus de la notation de crédit habituelle, des engagements verts (« *green covenants* ») pris par le Groupe. Si les engagements verts sont respectés, la marge « verte », plus basse, est appliquée et la marge pénalisante est appliquée dans le cas contraire. Cette approche montre une démarche innovante du fait de l'impact direct de la performance environnementale sur le prix de la ligne de crédit. Cette démarche est complétée par une obligation de transparence pour le Groupe, les indicateurs de suivi de ces engagements verts devant être revus par un organisme tiers indépendant (OTI). En mai 2018, et selon les mêmes principes, le Groupe a souscrit une nouvelle ligne d'emprunt vert pour un montant de 400 M€, portant à 1,05 Md€ le montant total de l'emprunt vert du Groupe.

2.5.2 OBLIGATIONS RESPONSABLES

2.5.2.1 ÉMISSIONS D'OBLIGATIONS RESPONSABLES

Doté d'une stratégie et de performances RSE reconnues au sein du secteur depuis de nombreuses années, et dans le cadre de sa stratégie de diversification des sources de financement, Unibail-Rodamco-Westfield a décidé de développer un dispositif « *Green Bond* » (obligation responsable) exigeant visant à financer les projets de développement

neufs et/ou les actifs existants qui remplissent l'ensemble des critères sociaux et environnementaux définis pour les phases construction et exploitation dans la procédure « *Use of Proceeds* » et rappelés ci-après. Les obligations responsables sont ainsi utilisées pour financer uniquement des actifs résilients « *Best in class* », en accord avec une procédure claire d'allocation des fonds (Procédure d'analyse, sélection et suivi des actifs dans le cadre du dispositif « obligations responsables »).

Unibail-Rodamco-Westfield a émis la première obligation responsable du secteur sur le marché Euro en février 2014 et la première obligation responsable internationale d'un émetteur non Suédois sur le marché SEK en mai 2014. En avril 2015, le Groupe a émis sa seconde obligation responsable sur le marché Euro. Ces émissions illustrent le succès du travail d'équipe entre les départements du Groupe : RSE, juridique, finance et communication. Au total, 1,25 Md€ et 1,5 milliard de couronnes suédoises ont été levés grâce aux trois émissions. En 2019, l'obligation responsable II émise par le Groupe sur le marché SEK est arrivée à maturité. En 2020, dans le cadre de sa stratégie de gestion active de la dette, le Groupe a lancé un appel d'offres pour un montant en capital total jusqu'à 1 Md€ sur cinq obligations en circulation, dont le montant en capital total s'élève à 2,8 Mds€ et les dates de maturité sont comprises entre février 2021 et février 2024. L'appel d'offres a permis au Groupe de racheter, le 4 décembre 2020, des obligations pour un montant nominal total de 544,9 Mds€ (19,56 % du montant en circulation) dont 106,3 M€ de l'obligation responsable I (14,2 % du montant en circulation), laissant le Groupe avec un montant d'émissions d'obligations responsables en circulation en 2020 de 1,14 Md€.

OBLIGATIONS RESPONSABLES EN CIRCULATION ÉMISES PAR UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD⁽¹⁾

	Obligation responsable I (EUR)	Obligation responsable III (EUR)
Émetteur (entité juridique)	Unibail-Rodamco-Westfield SE	Unibail-Rodamco-Westfield SE
Date	19 février 2014	8 avril 2015
Taille	750 M€ - 106 M€ = 644 M€	500 M€
Maturité	10 ans	10 ans
Coupon	2,5 %	1 %

(1) Les émissions d'obligations responsables et l'allocation des fonds sont approuvées par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe (voir la Section 6.2.2.2.A Accès au financement et perturbation des marchés financiers), selon une procédure spécifique formalisée en interne.

2.5.2.2 DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX RIGoureux ET AMBITIEUX

Les critères sociaux et environnementaux associés aux obligations responsables ont été développés et validés par Vigeo. Ils sont (i) alignés avec les « *Green Bond Principles* » (GBP) mis à jour en mars 2015 et (ii) en cohérence avec la stratégie RSE du Groupe. Les fonds issus des émissions d'obligations responsables sont utilisés pour financer (via prêt ou participation) des projets de développement et/ou des actifs existants. Les exigences de performance environnementale et sociale des actifs s'appliquent à la fois aux phases de construction et d'exploitation. Les critères pour définir les « actifs éligibles » sont les suivants :

- i. Nouveau projet ou projet de reconstruction (redéveloppement et/ou projet d'extension/rénovation) et/ou actif existant géré par Unibail-Rodamco-Westfield SE ou ses filiales qui :
 - a. ont obtenu une certification BREEAM en phase conception (ou toute autre certification équivalente) avec un niveau égal ou supérieur à « *Very good* »,

- b. ont obtenu ou obtiendront une certification BREEAM *In-Use* (ou toute autre certification équivalente) pour la Performance de l'actif (« *Part 1* ») et la Gestion du bâtiment (« *Part 2* ») selon le référentiel d'évaluation BREEAM, avec un niveau égal ou supérieur à « *Very good* » dans un délai raisonnable après le début de l'exploitation ;
- ii. Outre la certification (prérequis), les actifs éligibles doivent se conformer à des critères additionnels structurés en cinq domaines : respect des droits humains, contribution au développement du territoire, suivi des impacts environnementaux, promotion de relations durables avec les locataires et les visiteurs et promotion de relations responsables (y compris au niveau des aspects sociaux et environnementaux) avec les fournisseurs. Au total, 17 sous-critères sont analysés pour la phase construction et 13 sous-critères pour la phase exploitation.

Les critères additionnels et les indicateurs à suivre pour les actifs éligibles sont publiés sur le site Internet de l'émetteur au lien suivant : <https://www.urw.com/fr-fr/investisseurs/march%C3%A9-de-la-dette/financement-responsable>.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Financement vert des activités du Groupe

2.5.2.3 ALLOCATION DES FONDS ISSUS DES OBLIGATIONS RESPONSABLES

Conformément à la procédure interne d'analyse, de sélection et de suivi des obligations responsables du Groupe, les fonds générés par les émissions d'obligations responsables sont affectés aux actifs sélectionnés sur la base d'une liste préalablement définie d'« actifs éligibles » (critères présentés au paragraphe précédent). En cas de cession d'un actif pendant la période de financement (soit avant la maturité de l'émission), les fonds initialement alloués à cet actif cédé sont réaffectés à un autre actif éligible détenu par le Groupe suivant le

même processus. Ce fut le cas en 2020 : le 29 mai 2020, URW a finalisé la cession d'un portefeuille de cinq centres commerciaux en France à la *joint-venture* formée par URW, Crédit Agricole Assurances et La Française. Ce portefeuille de cinq centres commerciaux comprenait Aéroville, So Ouest et Confluence, auxquels 100% du produit de l'obligation responsable I avaient été alloués pour une période de financement allant jusqu'en 2024. Par conséquent, le produit de l'obligation responsable I a été réalloué à quatre nouveaux actifs : Westfield Mall of the Netherlands (Pays-Bas), Trinity (France), Galerie Gaîté (centre commercial, France) et Gaîté-Montparnasse (bureaux, France).

L'allocation des fonds des deux obligations responsables en circulation en 2020 est présentée ci-après :

	Obligation responsable I 643,748 M€				Obligation responsable III 500 M€		
	Westfield Mall of the Netherlands	Trinity	Galerie Gaîté (centre commercial)	Gaîté-Montparnasse (bureaux)	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Secteur	Centre commercial	Bureaux	Centre commercial	Bureaux	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial
Fonds alloués aux projets ⁽¹⁾	30 %	44 %	20 %	6 %	8 % + 24 %	28 %	40 %
Surface locative totale (périmètre de consolidation) (m ²)	87 053	49 700	33 716	13 101	31 320 ⁽³⁾	39 000 ⁽³⁾	72 400 ⁽²⁾
Date d'ouverture au public	S1 2021 ⁽⁴⁾	13 novembre 2020	S2 2021 ⁽⁴⁾	S2 2021 ⁽⁴⁾	25 octobre 2017	10 octobre 2017	17 octobre 2017

(1) Allocation effectuée via prêts internes.

(2) En incluant une plateforme de transport en commun de 7 200 m².

(3) Surface locative au 31 décembre 2017.

(4) En construction : semestre d'ouverture prévu.

2.5.2.4 DES CRITÈRES AUDITÉS

Unibail-Rodamco-Westfield a missionné un Organisme Tiers Indépendant pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis. Le reporting selon ces critères et l'attestation de l'auditeur externe sur les informations relatives à l'allocation des fonds sont présentés dans la Section 2.5.2.5 Reporting annuel conformément

aux règles d'utilisation des fonds issus des obligations responsables et la Section 2.5.2.6 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les critères et indicateurs des obligations responsables.

En 2020, l'audit couvrait : Westfield Mall of the Netherlands, Trinity, Galerie Gaîté (centre commercial), Gaîté Montparnasse (bureaux), Westfield Carré Sénart extension, Westfield Chodov extension et Wroclavia.

2.5.2.5 REPORTING ANNUEL CONFORMÉMENT AUX RÈGLES D'UTILISATION DES FONDS ISSUS DES OBLIGATIONS RESPONSABLES (POUR LES DEUX ÉMISSIONS EN CIRCULATION D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD)

– CRITÈRES DE LA PHASE CONSTRUCTION PRÉREQUIS : NIVEAU BREEAM ÉGAL OU SUPÉRIEUR À « VERY GOOD »

	Obligation responsable I			Obligation responsable III			
	Westfield Mall of the Netherlands	Trinity	Galerie Gaîté (centre commercial)	Gaîté-Montparnasse (bureaux)	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Very Good ⁽¹⁾		Excellent ⁽²⁾	Excellent ⁽³⁾	Excellent ⁽⁴⁾	Excellent ⁽⁵⁾	Excellent ⁽⁶⁾	Excellent ⁽⁷⁾

(1) A obtenu un score total (phase design) de 63,5 % et un niveau BREEAM « Very good » sous la version 2011 du BREEAM NL : « *Nieuwbouw Ontwerpfase 2011 v1.0* ».

(2) A obtenu un score final total de 72,6 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « *2009 BREEAM Europe commercial office* ».

(3) A obtenu un score total (phase design) de 81,9 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « *2013 BREEAM Europe commercial retail* ».

(4) A obtenu un score total (phase design) de 80,6 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « *2013 BREEAM Europe commercial office* ».

(5) A obtenu un score total (phase design) de 78,1 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « *2009 BREEAM Europe commercial retail* ».

(6) A obtenu un score total (certificat final) de 71,9 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « *2013 BREEAM International retail* ».

(7) A obtenu un score total (certificat final) de 77,1 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « *2013 BREEAM International new construction retail* ».

17 SOUS-CRITÈRES

Engagements	Critères	Obligation responsable I				Obligation responsable III			
		Westfield Mall of the Netherlands	Trinity	Galerie Gaité (centre commercial)	Gaité-Montparnasse (bureaux)	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia	
Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d'implantation du projet	Intégration, signature ou ratification des conventions relatives aux droits de humains Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)	Pays-Bas : 95,34/100 ⁽¹⁾	France : 96,53/100 ⁽¹⁾	République tchèque : 93,97/100 ⁽¹⁾	Pologne : 93,10/100 ⁽¹⁾				
	Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique. Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)	Pays-Bas : 95,17/100 ⁽¹⁾	France : 97,89/100 ⁽¹⁾	République tchèque : 87,98/100 ⁽¹⁾	Pologne : 79,80/100 ⁽¹⁾				
Contribution des actifs éligibles au développement et au bien-être des communautés dans lesquelles ils se trouvent	Informers les riverains du site pendant la phase de construction	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Sélectionner des projets ne présentant aucune controverse à forte visibilité médiatique au moment de la sélection de l'actif dans le cadre de l'émission	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Assurer l'accessibilité du site en transports publics, avec une desserte à proximité (< 500 m) Indicateur : Distance de desserte à un transport public (m)	10 m Tramway	150 m Ligne de métro	0 m Ligne de métro	20 m Ligne de métro	150 m Ligne de bus	20 m Ligne de métro	0 m Arrêts de bus 35 m Gare (ferroviaire)	
	Promouvoir l'usage de transports alternatifs et la mobilité durable	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Suivi des impacts environnementaux des actifs éligibles	Intervention d'un consultant externe en environnement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Rapport de commissionnement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Étude d'impacts et application des mesures correctives si nécessaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Promouvoir l'application de la Charte chantier faible nuisance ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets en phase construction	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Optimiser la performance énergétique intrinsèque de l'actif au regard des contraintes réglementaires en vigueur Indicateur : Pourcentage d'amélioration par rapport à la norme nationale de performance énergétique des bâtiments (%)	-31 % ⁽⁴⁾	-28 % ⁽²⁾	-41,6 % ⁽²⁾	-28,5 % ⁽²⁾	-53,1 % ⁽²⁾	-9 % ⁽³⁾	-14 % ⁽⁴⁾	
	Intervention d'un écologue pendant la phase conception (projet)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Promotion de relations durables avec les locataires et les visiteurs	Promouvoir la signature de « baux verts » avant l'ouverture Indicateur : Pourcentage de « baux verts » signés (%)	92 % ⁽⁵⁾	100 % ⁽⁵⁾	100 % ⁽⁵⁾	100 % ⁽⁵⁾	97 %	90 %	99 %	

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Financement vert des activités du Groupe

Engagements	Critères	Obligation responsable I				Obligation responsable III		
		Westfield Mall of the Netherlands	Trinity	Galerie Gaité (centre commercial)	Gaité-Montparnasse (bureaux)	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Promouvoir si possible la mise en œuvre d'un contrat de coordinateur santé et sécurité (ou équivalent)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir la mise en œuvre d'un contrôle d'accès au site	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir l'application de la Charte chantier faible nuisance ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets de construction	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Formation en ligne des collaborateurs d'URW au Code d'Éthique	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Source : score pays Vigeo - février 2021.

(2) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2012 ou les calculs réglementaires de la RT 2012.

(3) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de ASHRAE Energy Standard 3 et des standards locaux 78/2013Sb. et ČSN 730540.

(4) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences des réglementations locales.

(5) Baux verts V1 et V2 signés au 31 décembre 2020.

– CRITÈRES DE LA PHASE D'EXPLOITATION PRÉREQUIS : NIVEAU BREEAM IN-USE ÉGAL OU SUPÉRIEUR À « VERY GOOD » POUR LA PERFORMANCE DE L'ACTIF (P1) ET LA GESTION DU BÂTIMENT (P2)

Westfield Mall of the Netherlands	Obligation responsable I			Obligation responsable III		
	Trinity	Galerie Gaité (centre commercial)	Gaité-Montparnasse (bureaux)	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2023	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2023	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2023	Obtenu : 29/11/2017 ⁽¹⁾ Re-certifié : 23/12/2020 ⁽¹⁾ (P2) : Excellent (P1) : Excellent	Obtenu : 19/10/2015 Re-certifié : 12/21/2018 ⁽¹⁾ (P1) : Outstanding (P2) : Outstanding	Obtenu : 22/12/2020 ⁽¹⁾ (P2) : Excellent (P1) : Excellent

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 ».

13 SOUS-CRITÈRES

Engagements	Critères	Obligation responsable I				Obligation responsable III		
		Westfield Mall of the Netherlands	Trinity	Galerie Gaité (centre commercial)	Gaité-Montparnasse (bureaux)	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Contribution des actifs éligibles au développement et au bien-être des communautés dans lesquelles ils se trouvent	Évaluer l'emploi local au travers des activités des locataires (ex : nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) Indicateur : Emploi total créé par les locataires (ETP)	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	N/A	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	N/A	2 189 ⁽¹⁾	1 896 ⁽²⁾	1 484 ⁽²⁾
Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (à partir de 1 an après l'ouverture)	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	✓	✓	✓
	Audit annuel des risques pour la santé et la sécurité (à partir de 2 ans après l'ouverture) Indicateur : audit annuel des risques (Notation de A à D)	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2023	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2023	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2023	A ⁽³⁾	A ⁽³⁾	A ⁽³⁾
	Évaluer la consommation d'énergie et les émissions de CO ₂ avec plan d'action éventuel si nécessaire Indicateur : intensité énergétique (kWh/visite) depuis l'année de référence mesurée Indicateur : intensité carbone (gCO₂eq/visite) depuis l'année de référence mesurée	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2024	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2023	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2024	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2024	+5 kWh/visite -1 % gCO ₂ e/visite (2020/2018)	+14 kWh/visite +10 % gCO ₂ e/visite (2020/2018)	+30 kWh/visite -13 % ⁽⁴⁾ gCO ₂ e/visite (2020/2018)
Promotion de relations durables avec les locataires et les visiteurs	Organiser un Comité Développement durable au niveau site	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	X ⁽⁵⁾	✓	✓
	Réaliser une enquête de satisfaction auprès des enseignes Indicateur : Score total de satisfaction (sur 100)	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	N/A	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	N/A	68/100	81/100	75/100
	Label « 4 étoiles » ou équivalent si applicable	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	N/A	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	N/A	✓	✓	✓
	Réaliser une enquête de satisfaction auprès des visiteurs Indicateur : Score total de satisfaction (sur 100)	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	N/A	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	N/A	82/100	85/100	85/100
	Plan de gestion de la sécurité (ex : système de vidéo protection)	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	N/A	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	N/A	✓	✓	✓

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Financement vert des activités du Groupe

Engagements	Critères	Obligation responsable I			Obligation responsable III			
		Westfield Mall of the Netherlands	Trinity	Galerie Gaité (centre commercial)	Gaité-Montparnasse (bureaux)	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/ fournisseurs	Promouvoir auprès des prestataires le droit de travail via la documentation contractuelle	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	✓	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux via la documentation contractuelle	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	✓	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques via la documentation contractuelle	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	✓	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	✓	✓	✓
	Évaluer régulièrement le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2021	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	Attendu dans le Document d'enregistrement universel 2022	✓	✓	✓

(1) Source : étude d'impact économique des centres commerciaux réalisée par un tiers externe.

(2) Source : étude menée par l'équipe de direction du centre commercial auprès des locataires.

(3) Source : audit des risques HSE mené par un tiers externe - voir méthodologie à la Section 2.2.3.7 Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté et l'environnement.

(4) Les chiffres d'intensité carbone de 2018 et 2019 ont été corrigés en 2020 pour intégrer un facteur d'émission plus précis du réseau de chaleur du centre commercial.

(5) La mise en œuvre de ce critère a dû être reportée en 2020 en raison de la crise de la COVID-19 et des fermetures réglementaires associées des centres commerciaux français, ainsi que des limitations de rassemblements imposées par les restrictions sanitaires : toutes les réunions organisées avec les locataires de Westfield Carré Sénart ont été annulées, y compris celles en lien avec le développement durable. Le centre commercial projette d'organiser un comité développement durable avec ses locataires en 2021.

2.5.2.6 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES CRITÈRES ET INDICATEURS DES OBLIGATIONS RESPONSABLES

Unibail-Rodamco-Westfield a missionné le cabinet d'audit Deloitte en qualité d'auditeur indépendant pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis et reportés ci-dessus. Cette vérification inclut une revue détaillée des preuves pour chaque domaine et critères (pour chaque phase). L'attestation de l'auditeur externe sur les informations relatives à l'allocation des fonds délivrée par Deloitte est disponible ci-après.

ATTESTATION DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS RELATIVES À L'ALLOCATION, AU 31 DÉCEMBRE 2020, DES FONDS LEVÉS DANS LE CADRE DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES 'GREEN BONDS' DU 26 FÉVRIER 2014 ET DU 15 AVRIL 2015

A l'attention du Président du Directoire,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE (la « Société ») et en réponse à votre demande, nous avons établi la présente attestation sur les informations relatives à l'allocation, au 31 décembre 2020, des fonds levés dans le cadre des émissions d'obligations responsables (Green Bonds) réalisées le 26 février 2014 et le 15 avril 2015, pour des montants s'élevant respectivement à 750m€ et 500m€, figurant dans le document ci-joint⁽¹⁾, intitulé « Obligations responsables » (le « Document ci-joint »), et établi conformément aux dispositions de la clause d'utilisation des fonds reprise

(1) Chapitre 2.5.2 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

dans les conditions finales des Émissions, signées respectivement en date du 19 février 2014 (XS1038708522) et du 8 avril 2015 (XS1218319702) (les « Contrats d'Émission »). Le 4 décembre 2020, la Société a racheté des obligations responsables pour un montant nominal de 106 M€, soit un montant d'émissions d'obligations responsables en circulation en 2020 de 1,144 Md€.

Le Document ci-joint, destiné à l'information des porteurs des titres obligataires Green Bond, fait ressortir une allocation des fonds levés à des projets éligibles (les « Projets Éligibles »), au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020, d'un montant de 1,144 Md€.

Ces informations ont été établies à partir des livres comptables ayant servi à la préparation des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Il nous appartient de nous prononcer sur :

- La conformité, dans tous leurs aspects significatifs, des Projets Éligibles mentionnés dans le Document ci-joint, avec les critères d'éligibilité définis et approuvés conjointement par la Société et Vigeo, figurant dans le Document ci-joint et définis dans les Contrats d'Émission (les « Critères d'éligibilité ») ;
- L'allocation des fonds issus des émissions à des Projets Éligibles et la concordance des montants alloués, au 31 décembre 2020, dans le cadre des émissions aux Projets Éligibles, avec les données sous-tendant la comptabilité.

Il ne nous appartient pas en revanche :

- De remettre en cause les Critères d'éligibilité et, en particulier, de donner une interprétation des termes des Contrats d'Émission ;

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Financement vert des activités du Groupe

- De nous prononcer sur l'utilisation effective des fonds alloués aux Projets Éligibles postérieurement à leur allocation.

Dans le cadre de notre mission de commissariat aux comptes, nous avons effectué, conjointement avec le co-commissaire aux comptes, un audit des comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Notre audit, effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France, avait pour objectif d'exprimer une opinion sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble, et non pas sur des éléments spécifiques de ces comptes utilisés pour la détermination de ces informations. Par conséquent, nous n'avons pas effectué nos tests d'audit et nos sondages dans cet objectif, et nous n'exprimons aucune opinion sur ces éléments pris isolément. Ces comptes consolidés, qui n'ont pas encore été approuvés par l'Assemblée générale des Actionnaires, ont fait l'objet de notre rapport en date du 24 mars 2021.

En outre, nous n'avons pas mis en œuvre de procédures pour identifier, le cas échéant, les événements survenus postérieurement à l'émission de notre rapport sur les comptes consolidés en date du 24 mars 2021.

Nos travaux, qui ne constituent ni un audit ni un examen limité, ont été effectués selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention. Ces travaux ont consisté, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, à :

- Prendre connaissance des procédures mises en place par la Société pour déterminer les informations figurant dans le Document ci-joint ;
- Vérifier la conformité, dans tous leurs aspects significatifs, des Projets Éligibles mentionnés dans le Document ci-joint avec les Critères d'éligibilité ;

Paris-La Défense, le 24 mars 2021
L'un des commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

Emmanuel Gadret
Associé Audit

Eric Dugelay
Associé Développement Durable

- Vérifier la correcte ségrégation des fonds levés lors des Émissions et leur allocation exclusive à des Projets Éligibles ;
- Vérifier la réaffectation à des actifs éligibles⁽¹⁾ des fonds alloués sur les exercices antérieurs à des actifs cédés⁽²⁾ en 2020 ;
- Vérifier que les prêts internes ou contrats de financement avec les filiales détenant les Projets Éligibles⁽³⁾ sont toujours en cours au 31 décembre 2020 ;
- Effectuer les rapprochements nécessaires entre ces informations et la comptabilité dont elles sont issues et vérifier qu'elles concordent avec les éléments ayant servi de base à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- La conformité, dans tous leurs aspects significatifs, des Projets Éligibles mentionnés dans le Document ci-joint, avec les Critères d'éligibilité définis dans les Contrats d'Émission ;
- L'allocation des fonds issus des Émissions à des Projets Éligibles et la concordance du montant des fonds alloués aux Projets Éligibles au 31 décembre 2020 dans le cadre des émissions, avec la comptabilité et les données sous-tendant la comptabilité.

Cette attestation est établie à votre attention dans le contexte précisé ci-avant et ne doit pas être utilisée, diffusée ou citée à d'autres fins. Nous ne sommes redevables et n'acceptons aucune responsabilité vis-à-vis de tout tiers.

2.

(1) Westfield Mall of the Netherlands (Pays-Bas), Trinity (France), Galerie Gaité (centre commercial, France) et Gaité-Montparnasse (bureaux, France).

(2) Cinq centres commerciaux comprenant Aéroville, So Ouest et Confluence.

(3) Westfield Mall of the Netherlands, Trinity, Galerie Gaité (centre commercial), Gaité Montparnasse (bureaux), Westfield Carré Sénart extension, Westfield Chodov extension et Wroclavia.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Annexes

2.6 ANNEXES

2.6.1 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Unibail-Rodamco-Westfield utilise divers outils, processus et indicateurs pour contrôler la performance des actifs détenus et gérés par le Groupe. Ces dispositifs constituent un cadre de pilotage de la gestion environnementale, sociale et sociétale et permettent de suivre les performances du Groupe et d'en informer ses parties prenantes.

Le Groupe perfectionne continuellement ses outils et processus de reporting afin d'améliorer la qualité et l'exactitude de ses données consolidées. Il est ainsi à même de gérer plus efficacement la collecte des données, de suivre et d'analyser régulièrement les performances à tous les échelons (site, région et Groupe), de comparer les résultats aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Le cadre de reporting RSE du Groupe, qui a été entièrement actualisé en 2019 pour inclure l'ensemble des nouvelles opérations du Groupe suite à l'acquisition de Westfield et pour assurer le suivi des performances au regard de chacun de ses engagements étendus pris avec Better Places 2030, a été co-construit par des équipes représentant toutes les régions afin de capitaliser sur les cadres de collecte de données existants en Europe continentale ainsi qu'aux États-Unis et au Royaume-Uni, et par des représentants de tous les départements concernés par la mise en œuvre opérationnelle du programme RSE afin de garantir son applicabilité.

2.6.1.1 DÉFINITIONS ET MODES DE MESURE

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue ou sous forme de ratios pour traduire l'efficacité et des tendances comparables. Les ratios d'intensité sont calculés à l'aide de différents types de dénominateurs, en fonction du type d'information :

- Dénominateurs liés aux surfaces des actifs (m²) :
 - Mètres carrés exploités desservis en énergie : la surface des parties communes et privatives alimentées en énergie gérée par les actifs. Ce dénominateur est utilisé pour calculer l'efficacité énergétique des actifs en exploitation (voir la 2.2.3.4 Gestion de l'énergie) et l'intensité carbone liée à l'énergie des Scopes 1 et 2 des opérations (voir la Section 2.2.1.2 Bilan carbone) pour les centres commerciaux et les bureaux ;
 - Surface totale exploitée : surface totale des actifs existants, comprenant à la fois les parties privatives et communes. Ce dénominateur est utilisé pour calculer l'intensité carbone liée à l'énergie des Scopes 1, 2 et 3 des opérations, incluant les émissions des locataires (voir Section 2.2.1.2 Bilan carbone) ;
 - Surface consolidée des bâtiments, correspondant à :
 - la surface locative brute (GLA) des sociétés propriétaires pour les centres commerciaux ;
 - la surface totale selon périmètre de consolidation pour les bureaux ;
 - la surface totale selon périmètre de consolidation pour les centres de congrès et d'expositions.
 Cette surface est utilisée pour calculer la couverture des données.
- Dénominateurs liés à l'intensité d'usage, adaptés à chaque activité :
 - Fréquentation des centres commerciaux : le nombre annuel de visiteurs arrivant à un actif ;
 - Occupants des bureaux : le nombre d'occupants pendant la période, correspondant à la capacité maximale des bureaux multipliée par le taux d'occupation de l'actif ;
 - Surfaces occupées par jour d'occupation (m² JOCC) pour les centres de congrès et d'expositions : la surface annuelle totale cumulée occupée par les locataires lorsque les centres sont ouverts (y compris les phases de montage, d'exposition et de démontage d'une exposition).

A noter que dans les tableaux et graphiques publiés, la somme des composantes peut ne pas être égale au total en raison des écarts d'arrondis.

2.6.1.2 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Les informations présentées à la Section 2.1.4 Synthèse des réalisations RSE du Groupe et dans les Sections suivantes (2.2 Better Spaces, 2.3 Better Communities, 2.4 Better Together) couvrent le périmètre consolidé d'Unibail-Rodamco-Westfield, sauf indication contraire explicite. 2020 est la seconde année suivant l'acquisition par Unibail-Rodamco de la société Westfield où un rapport complet sur les performances RSE est publié, couvrant le nouveau périmètre consolidé du Groupe et incluant les deux plateformes du Groupe :

- Plateforme européenne : la France, l'Allemagne, l'Espagne, l'Autriche, les Pays-Bas, les Pays nordiques (incluant la Suède et le Danemark), l'Europe centrale (incluant la République tchèque, la Pologne et la Slovaquie), le Royaume-Uni et l'Italie ;
- Plateforme américaine : les États-Unis.

Les règles détaillées de périmètre par famille d'indicateurs sont présentées dans les paragraphes suivants. Les exclusions du périmètre de reporting sont mentionnées dans la description de chaque indicateur ou en notes de bas de page le cas échéant.

– PÉRIMÈTRE DE REPORTING DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX DES ACTIFS EXISTANTS

Les indicateurs environnementaux et sociétaux relatifs aux opérations couvrent le périmètre d'actifs dans le portefeuille existant du Groupe qui sont détenus et gérés par le Groupe, et qui ont été dans le portefeuille du Groupe pendant au moins un exercice et demi (1,5) à la date de clôture. Par défaut, ces informations couvrent toutes les catégories d'actifs du Groupe dans ses principaux cœurs d'activité : Centres commerciaux (commerce), Bureaux (activité bureaux en France) et centres de Congrès & Expositions (filiale Viparis en France). Lorsqu'un indicateur couvre un périmètre plus restreint, ceci est précisé dans sa description. Ce périmètre de reporting RSE représente 91 % du portefeuille total d'actifs existants du Groupe en surface (m²) en 2020.

Exceptions de périmètre pour les indicateurs liés à l'énergie :

Les indicateurs liés à l'énergie comprennent les types d'informations suivants : consommation d'énergie, intensité énergétique, émissions de GES des Scopes 1 et 2, et part des énergies renouvelables. Sont exclus du périmètre de reporting RSE des indicateurs liés à l'énergie les actifs qui font l'objet de travaux importants (surface locative nette impactée > 1 000 m²) pendant la période de reporting, en raison du fait que les travaux peuvent affecter la consommation d'énergie d'un actif de façon inhabituelle non représentative des opérations normales et compromettre la fiabilité et la comparabilité des données. Les actifs faisant l'objet de travaux importants sont réintégrés dans le périmètre de reporting RSE des indicateurs liés à l'énergie 1,5 an après l'arrêt des travaux. Ce périmètre de reporting pour les indicateurs liés à l'énergie représente 79 % du portefeuille total d'actifs existants du Groupe en surface (m²) en 2020.

En pratique, les centres commerciaux CH Ursynow et Gropius Passagen ont été exclus des données reportées en 2020, tandis que les parties bureaux de Gera Arcaden, Nacka Forum, Täby Centrum, Solna Centrum, Shopping City Süd, Westfield San Francisco Centre, Westfield Wheaton, Westfield Old Orchard, et la partie hôtel du CNIT (Hilton) ont été incluses dans les données reportées. Les taux de couverture des périmètres de reporting RSE et des indicateurs liés à l'énergie résultants restent inchangés par rapport à ceux reportés ci-dessus.

ACTIFS EXISTANTS INCLUS DANS LE PÉRIMÈTRE DE REPORTING GLOBAL 2020 DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

Type d'actifs	Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surfaces de reporting pour les indicateurs standard d'intensité énergétique et carbone ⁽¹⁾	Dénominateurs des indicateurs d'intensité d'usage ⁽²⁾	Surface consolidée des bâtiments ⁽³⁾
Centres commerciaux	Autriche	2	Donau Zentrum (incluant Dux), Shopping City Süd (incluant Mux)	307 193 m ²	24 237 394 visites	265 900 m ²
	Europe centrale	8	Aupark, Centrum Cerny Most, Westfield Chodov, Metropole Zlicin, Westfield Arkadia, Galeria Mokotow, Galeria Wilenska, Wroclavia	578 778 m ²	69 540 204 visites	554 500 m ²
	France	18	Aéroville, Westfield Carré Sénart (incluant Shopping Parc), Carrousel du Louvre (incluant les espaces de congrès), CNIT (incluant CNIT bureaux et CNIT congrès), Westfield Euralille, La Part-Dieu (incluant Cour Oxygène), Westfield Forum des Halles, Westfield Les 4 Temps, Confluence, Westfield Parly 2, Polygone Riviera, Rennes Alma, Westfield Rosny 2, So Ouest, La Toison d'Or, Ulis 2, Westfield Vélizy 2, Villeneuve 2	942 150 m ²	181 472 627 visites	1 292 100 m ²
	Allemagne	8	Gera Arcaden, Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Paunsdorf Center, Ruhr Park, Minto, Palais Vest, CentrO	515 361 m ²	57 491 704 visites	676 200 m ²
	Pays-Bas	4	Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer, Westfield Mall of the Netherlands	103 877 m ²	19 518 986 visites	273 800 m ²
	Pays nordiques	5	Fisketorvet, Nacka Forum, Westfield Mall of Scandinavia, Solna Centrum, Täby Centrum	420 262 m ²	37 118 411 visites	355 600 m ²
	Espagne	7	Bonaire, Equinoccio, Garbera, La Maquinista, Glòries, Parquesur, Splau	178 565 m ²	48 154 160 visites	407 200 m ²
	Royaume-Uni	2	Westfield London, Westfield Stratford City	500 519 m ²	40 710 312 visites	419 300 m ²
	États-Unis	28	Westfield Garden State Plaza, Westfield Topanga (incluant "The Village"), Westfield Southcenter, Westfield Old Orchard, Westfield Santa Anita, Westfield Valley Fair, Westfield UTC, Westfield Annapolis, Westfield Century City, Westfield Galleria at Roseville, Westfield San Francisco Centre, Westfield Culver City, Westfield Montgomery, Westfield Fashion Square, Westfield World Trade Center, Westfield Wheaton, Westfield Countryside, Westfield North County, Westfield Mission Valley, Westfield Brandon, Westfield Citrus Park, Westfield Trumbull, Westfield Broward, Westfield Plaza Bonita, Westfield South Shore, Westfield Valencia, Westfield Palm Desert, Westfield Oakridge	800 785 m ²	118 436 973 visites	1 836 700 m ²
	Bureaux	France	4	7 place du Chancelier-Adenauer, Le Sextant, Les Villages de l'Arche, Versailles Chantiers	82 100 m ²	5 084 occupants
Congrès & Expositions	France	8	Espace Champerret, Espace Grande Arche, Le Palais des Congrès de Paris (incluant Les Boutiques du Palais), Paris Nord Villepinte, Paris Le Bourget, Paris Porte de Versailles, Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux, Hôtel Salomon de Rothschild	14 564 395 m ² JOCC	14 564 395 m ² JOCC	630 800 m ²

(1) Centres commerciaux et Bureaux : voir la définition des mètres carrés exploités desservis en énergie à la Section 2.6.1.1 Définitions et modes de mesure. Les mètres carrés desservis en énergie incluent uniquement les actifs du périmètre des indicateurs liés à l'énergie.

Congrès & expositions : voir la définition des surfaces occupées par jours d'occupation (m² JOCC) à la Section 2.6.1.1 Définitions et modes de mesure.

(2) Voir la définition des dénominateurs relatifs à l'intensité d'usage par activité à la Section 2.6.1.1 Définitions et modes de mesure.

(3) Voir la définition de la surface consolidée des bâtiments à la Section 2.6.1.1 Définitions et modes de mesure.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Annexes

– PÉRIMÈTRE DE REPORTING DES INDICATEURS SOCIAUX

Les indicateurs sociaux relatifs aux ressources humaines couvrent tous les employés du Groupe ayant un contrat de travail direct avec le Groupe, dans toutes les régions où le Groupe est présent, et dans toutes les activités et filiales du Groupe, qu'elles soient situées aux sièges ou sur site : Centres commerciaux (commerce), Bureaux (activité bureaux en France), centres de Congrès & Expositions (filiale Viparis en France) et Aéroports.

– PÉRIMÈTRE DE REPORTING POUR LES INDICATEURS RSE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe s'est engagé à suivre ses performances en matière de RSE au-delà du périmètre de ses opérations directes. Cela comprend notamment la mesure de sa performance RSE dès la phase de conception des projets en cours de développement.

Le reporting des indicateurs RSE liés au développement couvre tous les projets dans le portefeuille de développement du Groupe, quel que soit leur type (nouveaux projets, projets d'extension et de rénovation), qui ont atteint un stade de développement suffisamment mature pour avoir mis en œuvre la stratégie RSE du Groupe (projets « engagés »⁽¹⁾) et qui dépassent les seuils suivants en termes de surface locative minimale nette impactée et de Coût total d'investissement (CTI) :

- Pour l'Europe :
 - Projets de commerces ayant un CTI supérieur à 50 M€ ou une surface locative supérieure à 10 000 m² ;
 - Tous les autres projets (bureaux, centres de congrès et d'expositions) ayant un CTI de plus de 40 M€/\$.
- Pour les États-Unis :
 - Tous les projets ayant un CTI supérieur à 100 M\$ ou une surface locative supérieure à 20 000 m².

En 2020, le périmètre de reporting des indicateurs liés au développement couvrait 8 projets.

– PÉRIMÈTRE DE REPORTING DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE

Dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe s'est engagé à suivre ses performances en matière de RSE au-delà du périmètre de ses opérations directes, ce qui englobe l'approche de calcul de l'empreinte carbone du Groupe, qui couvre un périmètre de reporting étendu.

Pour calculer son empreinte carbone totale, Unibail-Rodamco-Westfield a choisi l'approche du « contrôle opérationnel » pour l'ensemble de sa chaîne de valeur : consolidation de toutes les émissions de gaz à effet de serre liées aux opérations sur lesquelles le Groupe a la pleine autorité pour mettre en œuvre ses politiques opérationnelles.

La méthode employée pour quantifier les émissions du Groupe est conforme à la norme ISO 14064-1, aux lignes directrices du *GHG Protocol* et à la méthodologie Bilan Carbone® de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). Le bilan carbone du Groupe intègre les émissions des six gaz à effet de serre suivants désignés par le protocole de Kyoto : le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄), l'oxyde nitreux (N₂O), l'hexafluorure de soufre (SF₆), les hydrofluorocarbures (HFC) et les hydrocarbures perfluorés (PFC). Ces émissions de gaz à effet de serre sont exprimées en équivalent carbone (CO₂eq).

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

- Périmètre organisationnel :
 - Actifs détenus et gérés : centres commerciaux, bureaux et centres de congrès & expositions (règles de sélection identiques au périmètre de reporting des indicateurs environnementaux et sociétaux pour les actifs existants, voir ci-avant) ;
 - Projets de développement : tous les nouveaux projets et projets extension et de rénovation, quels que soient leur taille et leur stade de développement (périmètre plus large que le périmètre de reporting des indicateurs RSE des projets de développement décrit ci-avant) ;
 - Employés et siège du Groupe : tous les employés ayant un contrat de travail direct avec le Groupe (règles de sélection identiques au périmètre de reporting des indicateurs sociaux, voir ci-avant) ;
- Périmètre opérationnel : ensemble des activités pour lesquelles le Groupe dispose du contrôle opérationnel direct ou d'une capacité d'influence.

Le détail des postes d'émissions comptabilisés dans le bilan carbone du Groupe est présenté dans la Section 2.2.1.2 Bilan carbone.

2.6.1.3 MODIFICATIONS DU PÉRIMÈTRE DE REPORTING ET CALCUL DES ÉVOLUTIONS

En 2019, les règles de périmètre pour le reporting des informations RSE (présentées à la Section 2.6.1.2 Périmètre de reporting) ont été revues afin d'intégrer les changements liés à l'acquisition de Westfield. Afin de permettre la comparabilité des données, ces règles de périmètre actualisées ont été appliquées rétroactivement à la composition des portefeuilles des années précédentes : les chiffres de l'année de référence 2015 et les chiffres de l'année précédente 2018 ont été recalculés en conséquence.

Des modifications du périmètre de reporting peuvent aussi intervenir du fait de la prise d'effet ou de la fin de mandats de gestion, d'acquisitions ou de cessions d'actifs, de développements de nouveaux actifs, de rénovations ou d'extensions majeures. Pour comparer les données d'une année à l'autre, un périmètre « constant » est utilisé pour calculer les évolutions des données : le périmètre constant correspond à un périmètre restreint d'actifs qui sont à la fois présents dans le périmètre de reporting RSE (tels que définis à la Section 2.6.1.2 Périmètre de reporting) de l'année 2020 et dans celui de l'année 2019. Il est utilisé pour évaluer l'évolution d'un indicateur dans le temps, sur la base d'un portefeuille comparable. Le périmètre de reporting constant de la période 2019-2020 représente 91 % de la surface totale du portefeuille existant (m²).

2.6.1.4 PÉRIODE DE REPORTING ET ANNÉE DE RÉFÉRENCE

La plupart des données environnementales, sociales et sociétales sont reportées au 31 décembre de l'année de reporting échu, sur le périmètre d'une année civile. Toutefois, étant donné les exigences de calendrier pour la publication du Document d'enregistrement universel du Groupe, certaines données environnementales sont communiquées sur une période continue de 12 mois (4^{ème} trimestre de l'exercice financier précédent et 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres de l'exercice écoulé) : consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie (Scopes 1 et 2) et consommation d'eau.

(1) En 2020, le périmètre de reporting des indicateurs liés au développement a évolué pour ne couvrir que les projets « engagés » (tels que définis à la Section 4.1.3.2 Projets de développement au 31 décembre 2020), afin d'assurer un meilleur alignement entre le reporting et le calendrier de mise en œuvre par les projets des leviers RSE de manière sécurisée. Pour autant, le reporting relatif à l'empreinte carbone des projets de développement porte encore sur tous les projets « engagés » et « contrôlés » afin de saisir le périmètre complet des émissions de GES de Scope 3 liées au développement.

La stratégie RSE Better Places 2030 définit 2015 comme son année de référence pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs liés à l'énergie et au carbone. Les données de référence de 2015 ont été recalculées en 2019 pour prendre en compte le nouveau périmètre consolidé du Groupe, incluant les régions du Royaume-Uni et des États-Unis. Les actifs Plaisir, Zlote Tarasy, Jumbo, Hôtel Salomon de Rothschild et CH Ursynow sont exclus du calcul de données de l'année 2015 de référence.

2.6.1.5 AMÉLIORATION CONTINUE DES DÉFINITIONS ET DE LA QUALITÉ DES DONNÉES

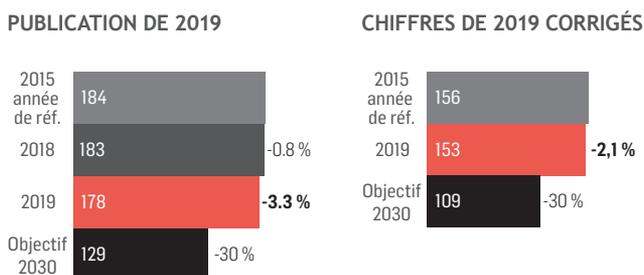
Unibail-Rodamco-Westfield continue à améliorer la qualité et la comparabilité de ses données, à se conformer aux normes et cadres de reporting externes émergents, à développer des cadres de référence internes, à introduire des sous-compteurs pour collecter des informations sur les données environnementales et à affiner la précision des analyses de données.

En conséquence, les méthodes de calcul des données et les données précédemment publiées peuvent faire l'objet d'ajustements le cas échéant.

– MISES À JOUR DES DONNÉES PRÉCÉDEMMENT PUBLIÉES

En 2020, en raison d'une erreur identifiée sur le dénominateur « surface desservie en énergie », des corrections ont été effectuées sur les chiffres de référence de 2015, les chiffres de 2018, les chiffres de 2019 et les chiffres cibles de 2030 utilisés dans le calcul de l'indicateur d'efficacité énergétique publié en 2019. Les données corrigées relatives à l'efficacité énergétique du Groupe sont indiquées dans le graphique ci-dessous (présenté dans le même format que celui qui figurait dans le Document d'enregistrement universel 2019, à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe).

CORRECTION DES CHIFFRES DE L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE PUBLIÉS EN 2019



– MISES À JOUR DES MÉTHODOLOGIES DE REPORTING DES INDICATEURS

Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone

Dans le cadre de l'approbation par le SBTi en 2020 des objectifs de réduction des émissions carbone du Groupe figurant dans sa stratégie Better Places 2030 (voir la Section 2.2.1.1 Stratégie en matière de changement climatique), URW a retravaillé sa méthodologie pour calculer l'évolution de ses émissions globales de GES depuis l'année de référence : une méthode de calcul des émissions des Scopes 1, 2 et 3 basée sur la « variation absolue » a remplacé en 2020 l'approche basée sur la « valeur comparable » qui était utilisée jusqu'en 2019 pour comparer les émissions sur la base de dénominateurs d'activités similaires. Ce changement de méthodologie pour 2020 réhausse l'engagement du Groupe à réduire les émissions carbone de 50 % sur l'ensemble de sa chaîne de valeur en un objectif encore plus ambitieux à atteindre, et renforce sa portée et son importance en adaptant son suivi aux normes les plus récentes et les plus reconnues en matière de bonnes pratiques de reporting climatique.

L'impact de ce changement a été calculé pour la performance de 2019 des émissions globales de GES du Groupe depuis l'année de référence (prenant également en compte le changement apporté aux chiffres de 2019 en 2020 - voir ci-dessous) : l'évolution en 2019 par rapport à l'année de référence a été de -13,9 % en utilisant l'approche de la "valeur comparable" et de -17,2 % en utilisant l'approche de la "variation absolue".

De plus, pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre du poste 3.21 « *Downstream Leased Assets* » du bilan carbone du Groupe, les ratios de surfaces locatives des activités « *Dining* » et « *Non-Dining* » des locataires ont été mis à jour en 2020 pour les années 2015 et 2019 à partir de la source des données collectées pendant l'année 2020. Cette mise à jour améliore la précision des résultats puisqu'elle remplace des estimations qui avaient été faites pour les années 2019 et 2015. Cette mise à jour a eu pour effet d'augmenter de +1,9 % les émissions des GES totales du Groupe en 2015 et de +1,0 % les émissions de l'année 2019.

Reporting en matière de mobilité

La méthodologie de calcul des émissions carbone liées au transport des visiteurs a été mise à jour en 2020 pour comptabiliser les véhicules électriques dans l'ensemble du parc automobile européen. Comme c'était déjà le cas aux États-Unis, les véhicules électriques (et les facteurs d'émission associés) sont désormais pris en compte séparément pour le calcul des émissions carbone du Groupe liées au transport, ce qui permet d'obtenir des résultats plus précis. Conformément à ses objectifs stratégiques, cette mise à jour permet au Groupe de véritablement compter la pénétration des véhicules électriques comme un levier pour atteindre son objectif de réduction des émissions carbone liées au transport.

– QUALIFICATION DES INCERTITUDES CONCERNANT LE BILAN CARBONE DU GROUPE

Émissions de Scopes 1 et 2

En ce qui concerne les émissions des Scopes 1 et 2, la méthodologie de reporting développée par le Groupe, les sources des données utilisées pour le calcul (factures pour la consommation d'énergie, données publiées des fournisseurs et données des pays pour les facteurs d'émission) ainsi que le long historique des données publiées par le Groupe assurent un haut niveau de fiabilité des résultats présentés.

De petites marges d'erreur peuvent subsister, liées à :

- L'estimation de la consommation d'énergie dans certaines factures de fournisseurs d'énergie, ce qui peut entraîner des sous-estimations ou des surestimations. Ces écarts sont généralement résolus au cours de l'année suivante ;
- Les facteurs d'émission de carbone fournis par les fournisseurs d'énergie sur la base de leur mix énergétique : ces facteurs sont généralement vérifiés et rendus publics, mais peuvent être publiés après la date de clôture du reporting URW. Dans ce cas, le facteur d'émission de l'année précédente est utilisé, ce qui garantit la cohérence des données sur le long terme.

Émissions de Scope 3

En ce qui concerne les émissions du Scope 3, les informations traitées ne peuvent être gérées que partiellement. C'est pourquoi une analyse qualitative des marges d'erreurs pour les trois principaux postes : Construction, Exploitation et Mobilité est proposée ci-après.

Construction

Les marges d'erreurs peuvent être liées :

- À la qualité des données environnementales utilisées (déclarations environnementales des produits) ;
- Aux quantités de matériaux utilisés pour chaque nouveau projet de développement ;
- Au suivi de l'évolution des coûts de construction dans le temps (ratios économiques), basé sur une approche à périmètre constant.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Annexes

Afin de réduire l'incertitude, les quantités de matériaux utilisés sont interrogées par les responsables de la construction lors de l'analyse des produits (pour optimiser les coûts de construction et l'impact carbone).

Exploitation

Les marges d'erreur pour les sources d'énergie non gérées par le Groupe (énergie directement achetée et gérée par les locataires) peuvent être liées à la consommation d'énergie ou aux facteurs d'émission de carbone :

- Les consommations d'énergie privées sont calculées en utilisant les ratios du portefeuille du Groupe, lorsque le propriétaire fournit l'électricité directement aux locataires. Afin de limiter les incertitudes, l'échantillon est construit à partir des données d'électricité privée provenant d'au moins dix centres commerciaux en Europe et aux États-Unis ;
- Le mix énergétique exact que chaque locataire utilise n'est pas connu par le Groupe. Pour pallier cette inconnue, les facteurs d'émission de carbone sont calculés sur la base d'hypothèses conservatrices (facteurs d'émission résiduels).

Mobilité

Des marges d'erreurs peuvent être liées au nombre de visiteurs pour chaque site, à l'évaluation des parts modales, à l'évaluation des distances parcourues par mode de transport (zones de chalandise), à l'évaluation du taux d'occupation des voitures et enfin aux facteurs d'émission utilisés pour chaque mode de transport.

Pour renforcer la fiabilité des données collectées, le Groupe a mis à jour sa méthodologie et ses outils de reporting en 2019 : les évolutions de données supérieures à 5 % sont suivies et vérifiées. En outre, pour limiter les sources d'erreurs sur l'évolution des données, trois des quatre paramètres énumérés ci-dessus ont été fixés, pour se concentrer uniquement sur la collecte et la vérification annuelle des données de parts modales reportées par le biais d'enquêtes marketing auprès des clients. Les autres paramètres sont mis à jour avec une fréquence moins importante.

2.6.2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE (ci-après « entité »), désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra

financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- La conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi qu'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Annexes

des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.

- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus et présentés en annexe, au regard des principaux risques et politiques présentés.
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et présentées en annexe ; nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher

les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités et de pays contributeurs ⁽¹⁾ et couvrent 26 % des effectifs et entre 12 et 21 % des données environnementales consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de dix personnes entre septembre 2020 et mars 2021.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021
L'un des commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

Emmanuel Gadret
Associé, Audit

Eric Dugelay
Associé, Développement Durable

(1) Entités sélectionnées (informations environnementales) : Westfield London (London) ; CentrO (Oberhausen) ; Shopping City Süd (SCS) (Vienna) ; Centrum Cerny Most (Prague) ; Westfield UTC (San Diego) ; Westfield Valencia Town Center (Los Angeles) ; Parquesur (Madrid) ; Westfield Les Quatre Temps (La Défense).
Pays sélectionnés (informations sociales) : Espagne et France.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Annexes

Annexe : Informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales	
Informations quantitatives	Informations qualitatives
<ul style="list-style-type: none"> • Effectif total et représentation des femmes • Taux de rotation du personnel • Taux de recrutement des salariés • Pourcentage de salariés formés à la sûreté • Pourcentage de salariés formés à la prévention de la corruption • Pourcentage de salariés formés à la sensibilisation à la sécurité informatique • Objectifs RSE individuels annuels des salariés du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Actifs dotés d'un plan d'action de résilience des territoires
Informations environnementales	
Informations quantitatives	Informations qualitatives
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de baux verts signés parmi les nouveaux baux et les baux actifs • Intensité carbone liée à la consommation d'énergie des actifs existants (émissions des Scope 1 et 2) par surface (kgCO₂eq/m²) • Intensité énergétique par surface (KWh/m²) • Energie renouvelable consommée avec répartition entre énergie produite sur site et énergie achetée (en % et MWh) • Empreinte carbone du scope 3 méthodes « market based » et « location-based » (TCO₂eq) • Total des déchets générés (en tonnes métriques), et répartition par modes de traitement (%) • Consommation en eau (m³) répartie par source (en %) • Taux de couverture de la certification environnementale BREEAM In-Use des actifs existants du Groupe (centres commerciaux et bureaux) et niveaux associés 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des dépenses liées à la décontamination des sites et des volumes des sols concernés • Suivi des non-conformités en matière d'hygiène et de sécurité des bâtiments

CHAPITRE 3

Gouvernement d'entreprise et rémunération

3.

3.1	PRINCIPES DE GOUVERNANCE – CODE AFEP-MEDEF	134
3.2	LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	135
3.2.1	Le Directoire	135
3.2.2	Le Conseil de Surveillance	146
3.2.3	Le Comité Exécutif	174
3.3	RÉMUNÉRATION DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	175
3.3.1	Politique de rémunération	177
3.3.2	Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux	186
3.3.3	Informations complémentaires	195
3.3.4	Plans de Stock-options de performance, plans d'Actions de performance et actionnariat salarié	206
3.4	ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ	208
3.4.1	Éthique et conformité : une exigence de tous les instants	208
3.4.2	Structure organisationnelle : dirigeants et managers montrent l'exemple	208
3.4.3	Code d'Éthique	209
3.4.4	Plateforme d'alerte : URW integrity line	210
3.4.5	Programme anti-corruption	210
3.4.6	Prévention du blanchiment et du financement du terrorisme	211
3.4.7	Données personnelles	211
3.5	RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	213

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Principes de gouvernance – Code Afep-Medef

3.1 PRINCIPES DE GOUVERNANCE – CODE AFEP-MEDEF

Unibail-Rodamco-Westfield SE se réfère volontairement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef dans sa version de janvier 2020 (ci-après le « Code Afep-Medef »). Ce Code est disponible sur le site internet de l'Afep.

L'application des recommandations du Code Afep-Medef est examinée par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) qui report au Conseil de surveillance (CS), en étroite collaboration avec le Directoire. Chaque année, une attention particulière est portée au rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise ainsi qu'au rapport de l'Autorité des Marchés Financiers sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Une analyse intégrant la pratique de la Société et, le cas échéant, les propositions d'amélioration, sous forme de plan d'actions, sont présentées au CGNR puis au CS.

Conformément à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, lors de sa réunion du 10 février 2021, le CS a effectué, comme chaque année, un examen du suivi de la bonne application par la Société du Code Afep-Medef et des propositions d'amélioration formulée par le CGNR. La Société s'efforçant de se référer continuellement aux plus hauts standards de gouvernance d'entreprise, elle applique la majorité des recommandations du Code Afep-Medef et doit, conformément au principe « appliquer ou expliquer », donner des explications sur celles qui ne trouvent pas à s'appliquer (confer ci-dessous). Le CS a conclu que le Groupe appliquait toutes les autres recommandations dudit Code.

Il est rappelé que la Société n'a jamais fait l'objet d'une saisine de la part du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

Recommandation du Code Afep-Medef	Pratique et explication de la Société
<p>Départ des dirigeants mandataires sociaux (Article 25.5)</p> <p>En cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des mécanismes de rémunération de long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice de la rémunération de long terme ou de son versement relève de l'appréciation du conseil et est motivé.</p>	<p>Dans le cadre des plans en cours de rémunération variable long terme (RVLT) du Groupe, toutes les RVLT sont perdues en cas de démission ou de faute grave. Compte tenu des circonstances du départ de M. Christophe Cuvillier comme Président du Directoire, le CS, sur la recommandation du CGNR, a convenu des modalités d'un accord transactionnel à conclure entre Unibail-Rodamco-Westfield SE et M. Christophe Cuvillier pour régler les conditions et conséquences de la fin de son mandat au sein du Directoire, survenue le 31 décembre 2020. Cet accord transactionnel inclut une renonciation réciproque et irrévocable et une renonciation générale à toute réclamation et comprend, sous réserve d'une approbation contraignante lors de l'Assemblée Générale 2021, le maintien partiel <i>pro rata temporis</i> des attributions de RVLT existantes soumises à des conditions de performance.</p> <p>M. Jaap Tonckens a pris sa retraite le 4 janvier 2021 et aucun accord transactionnel n'a été conclu. En cas de départ à la retraite, selon les règlements de plans RVLT en cours, la condition de présence est réputée satisfaite et 100 % des Actions de Performance et des Stock-Options de Performance sont attribuées. Toutefois, le CS, sur proposition du CGNR, a usé de son pouvoir discrétionnaire pour ajuster l'attribution de RVLT afin qu'elle ne soit que partiellement maintenue, <i>pro rata temporis</i>.</p> <p>Pour plus de détails, se référer à la Section 3.3.1.</p>

3.2 ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

La Société a adopté une structure de gouvernance duale : la Société Européenne à Directoire et Conseil de surveillance (CS).

Ce choix de gouvernance, correspondant aux meilleurs standards en matière de gouvernement d'entreprise, permet d'assurer une structure équilibrée entre gestion et contrôle assurant la réactivité et l'efficacité du Directoire qui exerce ses fonctions exécutives dans le respect des fonctions non exécutives du CS, dont la composition garantit l'indépendance du contrôle.

3.2.1 LE DIRECTOIRE

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société supervisée par le CS. Les membres du Directoire sont collectivement responsables de la gestion et des affaires générales de la Société. Sa mission consiste à déterminer et exécuter la stratégie de la Société, à déterminer la structure et la dimension de l'organisation dans un souci d'efficacité, à atteindre les résultats financiers prévus et à les communiquer de manière adéquate.

3.2.1.1 LA COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Lors de sa réunion du 18 novembre 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Nominations (CGN), le Conseil de surveillance de la Société a mis un terme anticipé aux fonctions de Président et membre du Directoire de Monsieur Christophe Cuvillier et a décidé de nommer Monsieur Jean-Marie Tritant, précédemment Président US du Groupe, en qualité de Président du Directoire pour une durée de 4 ans à compter du 1^{er} janvier 2021.

Lors de sa réunion du 8 décembre 2020, le Conseil de surveillance a pris acte de la décision de Monsieur Jaap Tonckens de faire valoir ses droits à la retraite et, en conséquence, de mettre fin à son mandat de membre du Directoire et Directeur Général Finance Groupe, avec effet au 4 janvier 2021. Sur recommandation du CGN, le Conseil de surveillance a nommé Monsieur Fabrice Mouchel, précédemment Directeur Finance Groupe et Directeur Général Finance Europe, en qualité de membre du Directoire et Directeur Général Finance du Groupe pour une durée de 4 ans à compter du 5 janvier 2021.

Enfin, lors de sa réunion du 7 janvier 2021, sur recommandation du GNC, le Conseil de surveillance a décidé de nommer Madame Astrid Panosyan, précédemment Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe, et Monsieur Olivier Bossard, précédemment Directeur Général Développement Groupe, en qualité de membres du Directoire, et respectivement en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales et Directeur Général Investissements, pour une durée de 4 ans à compter du 7 janvier 2021.

A. COMPOSITION DU DIRECTOIRE À LA DATE DU DÉPÔT DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

Le Directoire est composé de quatre membres et est présidé par Monsieur Jean-Marie Tritant. Les membres du Directoire sont domiciliés professionnellement au siège de la Société, 7 place du Chancelier Adenauer, 75016 Paris.

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Principales fonctions	Date d'entrée en fonction	Date d'expiration du mandat
Jean-Marie Tritant	Française	53	Président du Directoire	01/01/2021	AG 2025
Olivier Bossard	Française	56	Directeur Général Investissements Membre du Directoire	07/01/2021	AG 2025
Fabrice Mouchel	Française	50	Directeur Général Finance Membre du Directoire	05/01/2021	AG 2025
Astrid Panosyan	Française	49	Directrice Générale Fonctions Centrales Membre du Directoire	07/01/2021	AG 2025

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MONSIEUR JEAN-MARIE TRITANT PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

- Diplômé de l'ESC de Dijon.
- Titulaire d'une maîtrise en commerce immobilier de Paris I - La Sorbonne (qualification reconnue par le Royal Institute of Chartered Surveyors).
- A débuté sa carrière chez Arthur Andersen à Paris.
- A rejoint Unibail en 1997.
- A été nommé Directeur Général du pôle Bureaux en 2002 et Directeur Général Centres Commerciaux France en 2007.
- A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations le 25 avril 2013 et Président US le 7 juin 2018.
- A été nommé Président du Directoire à compter du 1^{er} janvier 2021.

NÉ LE :

10 novembre 1967

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

35 286⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés françaises

- Représentant d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, Membre de la Fédération Française des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF).
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal.
- Représentant d'Unibail-Rodamco-Westfield SE au Conseil d'Administration de la Société Paris - Île-de-France Capitale Économique.
- Représentant d'Unibail-Rodamco-Westfield SE au Comité Exécutif de la Fondation Palladio.

Société étrangère

- Administrateur de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Société française

- N/A

Société étrangère

- Président du Conseil de surveillance d'URW N.V.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

- Membre des Comités de Direction d'Aquarissimo SAS, Chesnay Pierre 2 SCI Saint Jean SNC, Saint Jean II SNC, Juin Saint Hubert SNC, Juin Saint Hubert II SNC et Les Terrasses Saint Jean SNC.

Sociétés étrangères

- Président du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.
- Administrateur d'U&R Management BV.
- Administrateur et Secrétaire d'Unibail-Rodamco Spain SLU (précédemment Unibail-Rodamco Inversiones, SLU), Unibail-Rodamco Ocio SLU, Unibail-Rodamco Palma, SLU, Unibail-Rodamco Real Estate, SLU et Unibail-Rodamco Retail Spain, SLU.
- Administrateur et Président de Proyectos Inmobiliarios New Visions, SLU, Essential Whites, SLU, Promociones Inmobiliarias Gardiner SL, Unibail-Rodamco Steam, SLU et Proyectos Inmobiliarios Time Blue, SLU.

(1) Ce chiffre n'inclut pas 857 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (suite)

- Membre du Conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH (précédemment : mfi AG).
- Administrateur et Président de Rodamco Sverige AB.
- Administrateur et représentant d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V.
- Administrateur et Président de Promociones Inmobiliarias Gardiner, SLU.
- Directeur et Président de WALP Service, Inc, Westfield America, Inc., Westfield DDC Inc., Westfield Development Inc., Westfield Eco Inc., Westfield USA Centres, Inc., WHL (USA), Inc. et WHL USA Acquisitions Inc.
- Président d'URW Airports, LLC, Westfield Concession Management II LLC, Westfield Gift Card Management, LLC, Westfield Property Management LLC et WestNant Investment LLC.
- Administrateur et Président d'URW America Inc.
- Administrateur et Président d'Annapolis TRS Inc., Fashion Square Service TRS, Inc., GSP Service TRS, Inc., Montgomery Service, Inc., VF/UTC Service, Inc., WCL Holdings, Inc., Westfield Beneficiary 1, Inc., Westfield Beneficiary 2, Inc., Westfield Subsidiary REIT 1, Inc., Westfield Subsidiary REIT 2, Inc., Westland Properties, Inc., Westland Realty Beneficiary, Inc.
- Administrateur de Broward Mall LLC, Roseville Shoppingtown LLC, Santa Anita Borrower LLC, Santa Anita GP LLC, Valencia Town Center Venture GP, LLC, Westfield Paramus 1 Inc.
- Président d'URW WEA LLC, West-OC 2 REIT 1, LLC, West-OC 2 REIT 2, LLC, West-OC 2 REIT 3, LLC, URW Airports, LLC, Westfield, LLC, Westfield Concession Management II LLC, Westfield, Gift Card Management, LLC, Westfield Property Management LLC, Westfield U.S. Holdings, LLC, and WestNant Investment LLC.
- Gérant d'Annapolis REIT 1 LLC, Annapolis REIT 2 LLC, Annapolis REIT 3 LLC, Broward Mall LLC, Culver City REIT 1 LLC, Culver City REIT 2 LLC, Culver City REIT 3 LLC, Horton Plaza REIT 1 LLC, Horton Plaza REIT 2 LLC, Horton Plaza REIT 3 LLC, Mission Valley REIT 1 LLC, Mission Valley REIT 2 LLC, Mission Valley REIT 3 LLC, North County REIT 1 LLC, North County REIT 2 LLC, North County REIT 3 LLC, Oakridge REIT 1 LLC, Oakridge REIT 2 LLC, Oakridge REIT 3 LLC, Plaza Bonita REIT 1 LLC, Plaza Bonita REIT 2 LLC, Plaza Bonita REIT 3 LLC, Promenade REIT 1 LLC, Promenade REIT 2 LLC, Promenade REIT 3 LLC, Santa Anita REIT 1 LLC, Santa Anita REIT 2 LLC, Santa Anita REIT 3 LLC, Southcenter REIT 1 LLC, Southcenter REIT 2 LLC, Southcenter REIT 3 LLC, Stratford City Offices (No.1) LLC, Stratford City Offices (No.2) LLC, Stratford City Shopping Centre (No.1) LLC, Stratford City Shopping Centre (No.3) LLC, Topanga REIT 1 LLC, Topanga REIT 2 LLC, Topanga REIT 3 LLC, West Valley REIT 1 LLC, West Valley REIT 2 LLC, West Valley REIT 3 LLC, White City Investments (No. 1) LLC, et White City Investments (No. 2) LLC.
- Administrateur de Descon Invest PTY Limited, Fidele PTY Limited, Nauthiz PTY LTD, Westfield America Management Limited, Westfield American Investments PTY Limited, Westfield Capital Corporation Finance Pty LTD, Westfield Capital Corporation Finance PTY LTD, Westfield Queensland PTY LTD, WFA Finance (Aust) PTY Limited and WFD Finance PTY Limited.
- Administrateur de WFD Unibail-Rodamco Real Estate B.V.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MONSIEUR OLIVIER BOSSARD

MEMBRE DU DIRECTOIRE – DIRECTEUR GÉNÉRAL INVESTISSEMENTS

- Architecte DPLG (École des Beaux-Arts de Paris). Titulaire d'un DESS d'urbanisme de Sciences-Po Paris et d'une maîtrise d'histoire de l'Université Paris-VII.
- A commencé sa carrière en 1989 comme Directeur de Projets Cogedim (société de promotion immobilière).
- A rejoint Paribas comme Directeur d'actifs en 1996.
- A rejoint Unibail en 1998 en tant que Directeur d'actifs au pôle Bureaux puis a occupé successivement les postes de Directeur des investissements (2003) et de Directeur Général adjoint du pôle Bureaux (2005).
- A participé à la fusion Unibail-Rodamco en tant que Directeur Général adjoint en charge du Développement et de la Stratégie (2006).
- Est devenu Directeur Général du pôle Bureaux le 1^{er} octobre 2007 et a été nommé, le 16 octobre 2010, à la fonction de Directeur Général du Développement (jusqu'au 24 avril 2013).
- A été nommé membre du Directoire à compter du 25 avril 2013 et Directeur Général Développement Groupe le 7 juin 2018.
- A été nommé membre du Directoire et Directeur Général Investissements à compter du 7 janvier 2021.

NÉ LE :

12 mai 1964

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

130 020⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société française

- N/A

Société étrangère

- N/A

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises

- Président d'Uni-Commerces SAS, Immobilière Lidice SAS, Rodamco France SAS, UR-LAB SAS et Belwarde 1 SAS.
- Directeur Général Délégué Unibail-Management SAS.
- Président d'Unibail-Rodamco Development SAS.

Sociétés étrangères

- *Allemagne* : Président du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH.
- *République Tchèque* : Membre du CS de Beta Development, sro.
- *Pologne* : Membre du CS de CH Warszawa U sp. zoo.
- *Italie* : Administrateur de Westfield Milan S.p.A, Westfield Milan Management Services S.r.l.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

- Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations SAS.
- Gérant Le Cannet Développement SARL.
- Directeur Général Délégué d'Espace Expansion SAS.

Société étrangère

- Administrateur d'U&R Management B.V.

(1) Ce chiffre n'inclut pas 4 524 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).



MONSIEUR FABRICE MOUCHEL

MEMBRE DU DIRECTOIRE – DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE

- Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'une Maîtrise en droit et du CAPA (certificat d'aptitude à la profession d'avocat).
- Avocat dans le département de Fusions et Acquisitions de Gide Loyrette & Nouel (1993-1996).
- Vice-Président du département Fusions et Acquisitions de ING-Barings (1997-2001).
- A rejoint Unibail en 2001 en tant que Directeur du Développement *Corporate*.
- Est devenu Directeur Ressources Financières et Relations Investisseurs en 2002.
- Directeur Général adjoint Finance de juin 2007 à avril 2013.
- A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur Général adjoint Finance à compter du 25 avril 2013 et Directeur Finance Groupe le 7 juin 2018.
- A été nommé membre du Directoire et Directeur Général Finance à compter du 5 janvier 2021.

NÉ LE :
16 avril 1970

NATIONALITÉ :
Française

**NOMBRE D' ACTIONS
JUMELÉES DÉTENUES :**
22 007⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société française

- N/A

Société étrangère

- N/A

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Société française

- N/A

Sociétés étrangères

- *Pays-Bas* : Membre du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V. ; Administrateur de Rodamco Nederland B.V., Rodamco Nederland Winkels B.V., U&R Management B.V., Dotterzwaan B.V., Cijferzwaan B.V., B.V., Unibail-Rodamco Poland 5 B.V., Rodamco Project I B.V., Rodamco Europe Finance B.V., Unibail-Rodamco Investments B.V., Unibail-Rodamco Investments 2 B.V., Real Estate Investments Poland Coöperatief UA, Stichting Rodamco, Traffic UK B.V., Old Tower Real Estate B.V., New Tower Real Estate B.V., Broekzele Investments B.V.
- *Suède* : Administrateur de Rodamco Sverige AB.

- *Australie* : Administrateur de Westfield Corporation Limited, Descon Invest Pty Limited, Westfield Investments Pty Limited, Westfield American Investments Pty Limited, Westfield Capital Corporation Finance Pty Ltd, Westfield Queensland Pty. Ltd, Nauthiz Pty Ltd, WCL Finance Pty Limited, WCL Management Pty Limited, Westfield UK Investments Pty Limited, Westfield UK 1 Pty Limited, Westfield UK 2 Pty Limited, Westfield UK 3 Pty Limited, Westfield UK 4 Pty Limited, Westfield UK 5 Pty Limited, Westfield UK 6 Pty Limited, Westfield America Management Ltd, Fidele Pty Ltd, Westfield R.S.C.F. Management Pty Ltd, Westfield Developments Pty Ltd, Cavemont Pty. Ltd.
- *Allemagne* : Membre du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH. ; Administrateur de Rodamco Deutschland GmbH, Rodamco Deutschland GmbH & Co Süd Liegenschafts KG.
- Administrateur de Liffey River Financing Ltd.
- Administrateur de Crossroads Property Investors S.A

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Société française

- N/A

Société étrangère

- N/A

(1) Ce chiffre n'inclut pas 3 573 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MADAME ASTRID PANOSYAN

MEMBRE DU DIRECTOIRE – DIRECTRICE GÉNÉRALE FONCTIONS CENTRALES

- Diplômée de Sciences Po Paris, de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et de l'Université de Harvard (Kennedy School of Government).
- A débuté sa carrière chez AT Kearney avant de rejoindre AXA en 1998, au sein de la Direction de la Stratégie, puis de la Direction Business Support & Development Asie-Pacifique.
- En 2002, elle a rejoint Groupama, où elle a occupé différentes fonctions à la Direction internationale, à la Direction de la Stratégie, puis à la Direction Financière. Elle est devenue Secrétaire Générale du groupe en 2011.
- Avant de rejoindre Unibail-Rodamco SE, elle était Conseillère au sein du cabinet d'Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, en charge de l'attractivité économique et des investissements internationaux.
- A été nommée membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales le 1^{er} septembre 2015 et Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe le 7 juin 2018.
- A été nommée membre du Directoire et Directrice Générale Fonctions Centrales le 7 janvier 2021.

NÉE LE :

13 août 1971

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

2 013⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés françaises

- Administratrice d'Air France KLM (société cotée).

Société étrangère

- N/A

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises

- Président Directeur Général de la Société de Tayninh SA (société cotée).
- Président de Doria SAS ; d'Unibail Management SAS ; d'Espace Expansion Immobilière SAS.
- Président d'Unibail-Rodamco Participations SAS.
- Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos SA.
- Président d'URW Brands.

Société étrangère

- N/A

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Société française

- Administratrice d'Unibail-Rodamco Participations SAS.
- Membre du Conseil de surveillance de l'AP-HP International.
- Membre du Comité Stratégique de Fabernovel Group.

Sociétés étrangères

- Administratrice d'U&R Management B.V.
- Administratrice de Rodamco Europe Beheer B.V.
- Administratrice de WCL Management PTY Limited.

OBLIGATIONS RELATIVES À LA CONSERVATION ET À L'INVESTISSEMENT APPLICABLES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Afin d'aligner les intérêts des membres du Directoire avec ceux des actionnaires et suivant une décision du CS, les membres du Directoire sont tenus de se conformer à des obligations strictes en matière de conservation et d'investissement en titres de la Société (décrites à la Section 3.2.2.2) conformément au Code Afep-Medef et à l'article L. 225-185 du Code de commerce.

PLAN DE SUCCESSION DU DIRECTOIRE

Le plan de succession du Directoire est détaillé à la Section 3.2.2.1.

(1) Ce chiffre n'inclut pas 458 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

B. COMPOSITION DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, le Directoire était composé de deux membres et était présidé par Monsieur Christophe Cuvillier.

Membres du Directoire	Nationalité(s)	Âge	Principales fonctions	Date de 1 ^{ère} nomination	Date de fin de mandat
Monsieur Christophe Cuvillier	Française	57	Président du Directoire	1 ^{er} juin 2011	31 décembre 2020
Monsieur Jaap Tonckens	Américaine et néerlandaise	57	Membre du Directoire Directeur Général Finance Groupe	1 ^{er} septembre 2009	4 janvier 2021

INFORMATIONS ET MANDATS DÉTENUS PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Les membres du Directoire étaient domiciliés professionnellement au siège social de la Société, 7 place du Chancelier Adenauer 75016 Paris (France).

NÉ LE :

5 décembre 1962

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

109 437⁽¹⁾

MONSIEUR CHRISTOPHE CUVILLIER

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2020

- Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).
- Avant de rejoindre le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield, Monsieur Cuvillier a occupé à partir de 2000 différentes fonctions au sein du Groupe Kering, notamment celles de Président Directeur Général de la FNAC de 2008 à 2010 et de Président Directeur Général de Conforama de 2005 à 2008.
- Avant Kering, il a passé 14 ans au sein de la division Produits de Luxe du Groupe l'Oréal, en France et à l'étranger.
- A été nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE en avril 2011 (à effet au 1^{er} juin 2011) en tant que Directeur Général des Opérations, puis est devenu Président du Directoire le 25 avril 2013.
- A été nommé Président du Directoire le 7 juin 2018, à la suite de l'acquisition du groupe Westfield.
- Est membre de l'International Advisory Board d'HEC Paris depuis mars 2019.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS⁽²⁾

Sociétés françaises

- Représentant d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, Membre de la Fédération Française des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF).
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal.
- Représentant d'Unibail-Rodamco-Westfield SE au Conseil d'Administration de la Société Paris-Île de France Capitale Économique.
- Administrateur du Fonds de dotation Raisesherpas.

Société étrangère

- Administrateur de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Société française

- Administrateur de Viparis Holding SA.

Sociétés étrangères

- Président du CS de WFD Unibail-Rodamco N.V.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'U&R Management BV.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Société française

- Administrateur de Comexposium Holding SA.

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de Surveillance de Rodamco Europe BV.
- Président du Conseil d'administration de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

(1) Ce chiffre ne tient pas compte des 1 752 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

(2) Monsieur Christophe Cuvillier ne détient plus de fonction ou mandat intra-groupe depuis janvier 2021.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

NÉ LE :

16 juillet 1962

NATIONALITÉS :

Américaine et néerlandaise

NOMBRE D'ACTIONNAIRES :

JUMELÉES DÉTENUES :

0⁽¹⁾

MONSIEUR JAAP TONCKENS

MEMBRE DU DIRECTOIRE – DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE GROUPE JUSQU'AU 4 JANVIER 2021

- Diplômé en droit de l'Université de Leiden, Pays-Bas.
- Maîtrise en droit de l'Université Emory, Atlanta, GA États-Unis.
- Collaborateur chez Shearman & Sterling LLP à New York et à Paris.
- Collaborateur, Vice-Président et Directeur Général chez Morgan Stanley à Londres.
- Gérant de Morgan Stanley, Leverage & Acquisition Finance, New York, NY, États-Unis.
- Gérant d'Endurance Capital, New York, NY, États-Unis.
- A été nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE en septembre 2009 et tant que Directeur juridique puis est devenu Directeur Général Investissements en octobre 2010 et Directeur Général Finance en juillet 2012.
- A été nommé Directeur Général Finance Groupe le 7 juin 2018, à la suite de l'acquisition du groupe Westfield.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

- Membre du Global Governing Trustees de l'Urban Land Institute.
- Administrateur de l'International Council of Shopping Centers.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS⁽²⁾

Sociétés françaises

- Président d'Uni-Commerces SAS, Immobilière Lidice SAS, Rodamco France SAS, UR LAB SAS, Belwarde 1 SAS.
- Membre du Comité de Direction de Chesnay Pierre 2 SCI, Geniekiosk SARL, Aquarissimo SAS, Parimall-Parly 2 SCI et Hoche SCI.

Sociétés étrangères

- Membre du CS de Unibail-Rodamco-Westfield N.V.
- Président du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium NV
- Représentant de l'Etablissement Permanent d'Unibail-Rodamco-Westfield SE aux Pays-Bas.
- Administrateur de Rodamco Nederland BV, Rodamco Nederland Winkels BV, d'U&R Management BV, de Rodamco Europe Beheer BV, et de Rodamco Europe Properties B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V.

- Administrateur et Président d'Unibail-Rodamco Spain SLU (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, SLU), Unibail-Rodamco Ocio SLU, Unibail-Rodamco Palma, SLU, Unibail-Rodamco Real Estate, SL et Unibail-Rodamco Retail Spain, SL., Alonso y Calle SA, Global Etsy Investments, SLU, Proyectos Inmobiliarios Kansar III, SLU, Sistemas Edgerton II, SLU, South Pacific Real Estate SLU, Edificaciones Dehnan IV, SLU, Madison Properties Group SLU, and Sistemas Inmobiliarios El Aceitunal SLU.
- Administrateur et secrétaire Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU, et Essential Whites SLU.
- Administrateur et secrétaire d'Unibail-Rodamco Steam SLU et Proyectos Inmobiliarios Time Blue SL.
- Membre du Directoire de Rodamco Sverige AB.
- Président du Conseil d'Administration de Rodamco Northern Europe AB, Eurostop AB, Eurostop Holding AB, Rodamco Projekt AB, Rodamco Centerpool AB, Knölsvanen Bostad AB, Rodamco Solna Centrum AB, Piren AB, Rodamco AB, Rodamco Expand AB, Rodamco Parkering AB, Rodamco Fisketorvet AB, Rodamco Nacka AB, Rodamco Täby AB, Rodamco Garage AB, Anlos Fastighets AB, Rodamco Scandinavia Holding AB, Fastighetsbolaget Anlos HAB, Fastighetsbolaget Anlos LAB, Rodamco Handel AB, Fastighetsbolaget Anlos KAB, Rodamco Anlos Holding AB, URW Fisketorvet A/S.

(1) Ce chiffre ne tient pas compte des 1967 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

(2) Monsieur Jaap Tonckens ne détient plus de fonction ou mandat intragroupe depuis janvier 2021.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS
INTRA-GROUPE EN COURS (suite)

- Administrateur de Westfield Corporation Limited, Descon Invest Pty Limited, Westfield Investments Pty Limited, Westfield American Investments Pty Limited, Westfield Capital Corporation Finance Pty Ltd, Westfield Queensland Pty. Ltd, Nauthiz Pty Ltd, WCL Finance Pty Limited, WCL Management Pty Limited, Westfield UK Investments Pty Limited, WFD Finance Pty Limited (en liquidation), Westfield UK 1 Pty Limited, Westfield UK 2 Pty Limited, Westfield UK 3 Pty Limited, Westfield UK 4 Pty Limited, Westfield UK 5 Pty Limited, Westfield UK 6 Pty Limited.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Poland 2 BV, Rodamco España BV, Rodamco Central Europe BV, Rodamco Austria BV, Rodamco Czech BV, Rodamco Deutschland BV, Dotterzwaan BV, Cijferzwaan BV, Unibail- Rodamco Poland 4 BV, Unibail-Rodamco Poland 5 BV, Rodamco Project I BV, Rodamco Europe Finance BV, Unibail-Rodamco Cascoshop Holding BV, Unibail-Rodamco Investments BV, Unibail-Rodamco Investments 2 BV, Real Estate Investments Poland Coöperatief UA, Stichting Rodamco, Old Tower Real Estate BV, New Tower Real Estate BV, Broekzele Investments BV, Unibail-Rodamco Retail Investments 1 BV, Unibail-Rodamco Retail Investments 2 BV, Traffic UK BV, Unibail-Rodamco TH B.V.
- Administrateur d'URW UK Olympic 1 B.V.,
- URW UK Olympic 2 B.V., URW UK Shepherds 1 B.V., URW UK Shepherds 2 B.V., URW UK
- Shepherds 3 B.V., URW UK Shepherds 4 B.V., URW UK Shepherds 5 B.V., URW UK Shepherds 6 B.V., URW UK Shepherds 7 B.V., URW UK
- Shepherds 8 B.V., URW UK Shepherds 9 B.V.
- Administrateur de URW Winkels B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Austria Verwaltungs GmbH, Shopping Center Planungs-und Entwicklungs GmbH, SCS Motor City Süd Errichtungs GmbH, SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, DZ-Donauzentrum Besitz- und Vermietungs-GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Česká republika, sro, Centrum Praha Jih-Chodov sro, Centrum Černý Most, as., Černý Most II, as., Centrum Chodov, as.
- Membre du CS de Beta Development, sro.
- Administrateur de Rodamco Deutschland GmbH.
- Administrateur (Verwaltungsrat) de Ring-Center I Berlin KG.
- Administrateur d'Aupark as, et UR P6 spol. sro.
- Administrateur de GSSM Warsaw Sp. zoo, WSSM Warsaw Sp. zoo, Crystal Warsaw Sp. zoo, Wood Sp. zoo et Membre du CS de CH Warszawa U sp.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES
Société française

N/A

Sociétés étrangères

- Administrateur de OneMarket Holdings, Inc.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco SI B.V.
- Président de Rodamco Holding AB, Rodamco Tummlaren AB, Rodamco Nova Lund 2 AB, Rodamco Nova Lund 3 AB, Fastighetsbolaget Anlos 1 AB, Fastighetsbolaget Anlos 2 AB, Fastighetsbolaget Anlos 3 AB et Rodamco Management AB et Rodamco Väsby Centrum AB et Rodareal OY.
- Administrateur de Rodamco Pankrác, as., de Garáže Hráského sro, and P6AUP sro.
- Administrateur d'Euro-Mall Ingatlanbefektetési Kft.
- Administrateur de Gdansk Station Shopping Mall Sp. zoo, Wilenska Station Shopping Mall Sp. zoo, Arkadia Centrum Handlowe Sp. zoo, Wilenska Centrum Handlowe Sp. zoo et Rodamco CH 1 sp. zoo.
- Membre du Conseil d'Administration d'Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH et d'Unibail-Rodamco Austria Management GmbH.
- Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire de Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU.
- Administrateur de Rodamco Europe B.V.
- Administrateur de CentrO Asset Management Limited, CentrO Europe (NO.2) Limited, CentrO Europe Limited, CentrO Holdings (UK) Limited, CentrO Management GmbH, CentrO Grundstücksentwicklungs GmbH, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Ltd. & Co. KG, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Beteiligungs GmbH, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Verwaltungs Ltd. & Co. KG, CentrO Oberhausen GmbH, CentrO Projektentwicklungs GmbH et SL Oberhausen Beteiligungs GmbH.
- Administrateur d'Uniborc SA.
- Administrateur d'Eroica B.V., Rodamco Hungary B.V, Unibail-Rodamco Poland I B.V, Rodamco Europe Finance II B.V., Unibail- Rodamco Investments 3 B.V, Unibail-Rodamco Project B.V.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

3.2.1.2 FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

RÔLE DU DIRECTOIRE

Le Directoire détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à l'intérêt social, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux des activités de la Société. Le Directoire agit dans l'exercice de ses fonctions avec indépendance, loyauté et professionnalisme et dans les limites de l'intérêt social. Conformément au Code Afep-Medef, le Conseil de surveillance (CS) effectue une évaluation annuelle du fonctionnement du Directoire.

Le Directoire défend les intérêts du Groupe. Le Directoire tient compte des intérêts respectifs de toutes les parties prenantes. Le Directoire répond de l'exercice de ses fonctions.

Outre la coordination de la stratégie de la Société, de la politique du Directoire et de la représentation de la Société vis-à-vis des tiers, le Président du Directoire a la responsabilité directe des affaires juridiques, des relations institutionnelles, de la communication, de l'audit interne et de la conformité. Le Président du Directoire assume également les fonctions de Directeur Général Opérations et supervise à ce titre les Directeurs Généraux de toutes les régions en charge localement de la stratégie des centres commerciaux, de la croissance des revenus locatifs nets, et de la coordination de Centres d'Expertises en Europe.

Sur recommandation du Président du Directoire et sous réserve de l'approbation préalable du CS, les membres du Directoire se répartissent les différents domaines d'activité opérationnelle du Groupe.

Les responsabilités et fonctions des membres du Directoire, à l'exception du Président du Directoire, sont réparties comme suit :

- Le Directeur Général Finance est en charge de générer des bénéfices par l'optimisation du coût du capital, des aspects fiscaux et des relations avec les investisseurs. En cette qualité, il sera responsable de la fonction financière globale au sein du Groupe (contrôle financier, consolidation, refinancement, fiscalité, processus d'élaboration du budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs et relations avec les investisseurs).
- La Directrice Générale Fonctions Centrales est en charge des ressources humaines, de l'informatique et de l'organisation ainsi que du développement durable au niveau Groupe. Elle est aussi en charge du risque, de la gestion de crise et de la sécurité.
- Le Directeur Général Investissements est responsable des processus d'investissements/désinvestissements ainsi que de définir les stratégies en matière de copropriétés et de co-investissements et de coordonner les opérations de développement corporate (fusions-acquisitions, alliances stratégiques et partenariats). Il est responsable du challenge de la stratégie pour les actifs commerciaux, et de la stratégie de développement et de restructurations majeures, d'extensions ou rénovations des actifs existants, ceci incluant le pôle Bureaux.

Les principales dispositions des statuts et du Règlement Intérieur du Directoire relatifs à la composition, au rôle, aux responsabilités et au fonctionnement du Directoire figurent à la Section 7.6.5.

ACTIVITÉS DU DIRECTOIRE EN 2020

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le Directoire s'est réuni 15 fois et a délibéré sur les sujets suivants :

Principales responsabilités du Directoire	Principaux sujets abordés, gérés et mis en œuvre en 2020
Stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du plan RESET ; Projets de développement et opérations d'investissements et de désinvestissements en 2020 ; Suivi du plan de cessions et des synergies (coûts et revenus) ; Principales opportunités stratégiques du Groupe et analyse de l'impact de l'épidémie de la COVID-19 ; Stratégie numérique et informatique, outils et projets ; Stratégie RSE - « Better places 2030 ».
Politique financière du Groupe, performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none"> Préparation d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription ; Examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés 2019, de l'information sur les comptes consolidés semestriels et trimestriels de l'exercice 2020 ; Plan à cinq ans et budget du Groupe ; Ressources financières, gestion du bilan et besoins de financement (EMTN, contrat de liquidité) ; Politique de distribution du Groupe et décisions relatives au paiement du dividende, notamment au regard de l'épidémie de la COVID-19 ; Arrêté des documents de gestion prévisionnelle et établissement des rapports trimestriels d'activité au CS.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; Gestion des risques et cartographie des risques.
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et promotion du programme anti-corruption du Groupe et du programme de conformité du Groupe ; Analyse des nouvelles réglementations d'exception en raison de l'épidémie de la COVID-19 ; Respect de la législation et de la réglementation en vigueur et des modifications subséquentes.
Politique de rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> Politique de rémunération des collaborateurs du Groupe ; Augmentation de capital réservée aux salariés.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Développement et gestion des Talents ; Politique en matière de diversité et d'inclusion ; Plans de succession au sein du Groupe ; Recrutement aux postes clés du Groupe.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Échanges avec les investisseurs, les agences de conseil en vote et roadshows ; Convocation à l'Assemblée Générale et documentation y afférente (ordre du jour, texte des résolutions, rapport du Directoire, etc.) ; Tenue de l'Assemblée Générale à huis clos ; Communication du Groupe ; Document d'Enregistrement Universel 2019 et Rapport financier semestriel 2020 ; Convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire, élaboration d'un prospectus.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

3.2.2 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.2.2.1 COMPOSITION ET DIVERSITÉ DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2020, le Conseil de surveillance (CS) était composé de 10 membres indépendants. Monsieur Léon Bressler est le Président du CS depuis le 13 novembre 2020.

La composition du CS traduit un fort engagement en matière d'indépendance (100 % indépendant), de diversité (50 % de femmes), de dimension internationale (60 % de non Français avec huit nationalités représentées) et une riche diversité d'expériences et d'expertises de ses membres. La moyenne d'âge des membres du CS est de 59 ans. La composition actuelle est alignée avec la stratégie du Groupe grâce à l'expérience significative des membres en tant que dirigeants et leur expertise notamment en matière immobilière/de gestion d'actifs, de commerce/hôtellerie, sur des marchés régionaux et internationaux (y compris l'Europe continentale, les États-Unis, et le Royaume-Uni), de RSE/développement durable, de numérique/commerce en ligne, de produits de consommation, de gouvernance d'entreprise/rémunération, de gestion de risque/conformité et de finance et de restructuration/cession. La diversité des compétences et des expertises, prises en compte lors du processus de sélection des candidats, est résumée dans les biographies et le tableau détaillant les expériences exposés ci-après.

Les principales dispositions statutaires et des règlements intérieurs du CS et de ses comités relatifs à la composition, au rôle, aux responsabilités et au fonctionnement du CS et de ses comités figurent à la Section 7.6.

MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (CS) EN 2020 SUITE AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DU 15 MAI 2020 ET DU 10 NOVEMBRE 2020

À l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2020, les mandats de Monsieur Colin Dyer et Monsieur Roderick Munsters en qualité de membres du CS ont été renouvelés pour une durée de trois ans, et les mandats de Monsieur Philippe Collombel et Madame Dagmar Kollmann en qualité de membres du CS ont été renouvelés pour une durée de deux ans. À l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2020, sur proposition d'un consortium d'actionnaires, Monsieur Leon Bressler, Madame Susana Gallardo et Monsieur Xavier Niel ont été nommés en qualité de membre du CS pour une durée de trois ans. Par la suite, le CS s'est réuni le 13 novembre 2020, réunion durant laquelle Monsieur Léon Bressler a été nommé Président du CS pour la durée de son mandat et Monsieur Philippe Collombel, Madame Sophie Stabile, Monsieur Jacques Stern et Madame Jacqueline Tammenoms Bakker ont démissionné du CS.

MODIFICATIONS PROPOSÉES DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (CS) EN 2021 :

Conformément à la recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR), le CS proposera à l'Assemblée Générale du 12 mai 2021 le renouvellement en qualité de membre du CS, le mandat de Monsieur John McFarlane, pour une durée de deux ans.

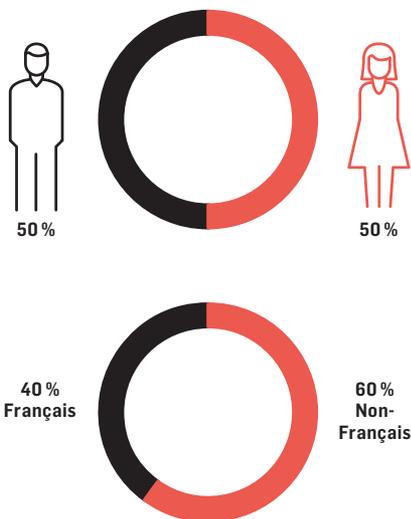
Lors de sa réunion du 23 décembre 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Nominations, le CS a décidé de procéder à la cooptation de Madame Cécile Cabanis, en remplacement de Monsieur Jacques Stern, et de Madame Julie Avrane-Chopard, en remplacement de Monsieur Philippe Collombel. Madame Cécile Cabanis a également été nommée Présidente du Comité d'Audit et Madame Julie Avrane-Chopard membre de ce même Comité. Madame Cécile Cabanis apporte au CS ses connaissances en finance et en gestion de la dette, son expérience d'administratrice et son leadership. Madame Julie Avrane-Chopard apporte au CS 25 ans d'expérience en conseil de direction avec une expertise en digital, stratégie et fusions-acquisitions ainsi qu'en organisation et gestion du changement. Ratification de ces cooptations seront soumises à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale :

- Madame Cécile Cabanis, pour une durée d'un an, et
- Madame Julie Avrane-Chopard, pour une durée d'un an.

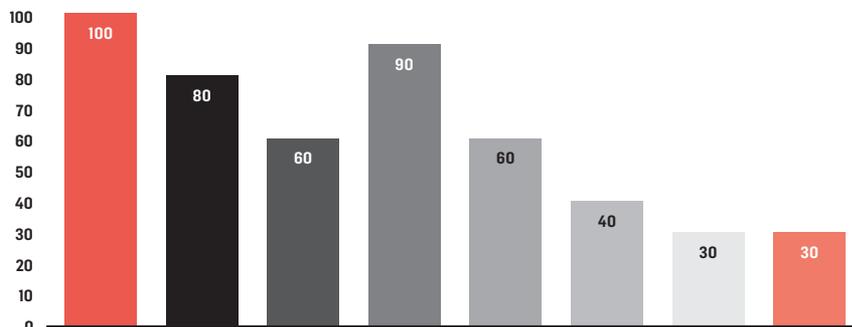
Madame Jill Granoff, dont le mandat prendra fin à l'Assemblée Générale 2021, ne proposera pas le renouvellement de ses mandats de membres du CS et du CGNR. La transition de direction ayant maintenant eu lieu, Monsieur Colin Dyer démissionnera de ses fonctions de membre du CS et de membre du Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale 2021. Pour plus de détails, se référer à la Brochure de convocation à l'Assemblée Générale 2021, disponible sur le site internet de la Société.

Gouvernance d'entreprise et rémunération
Les organes de direction et de contrôle

DIVERSITÉ



DOMAINE DE COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CS (%)



Tous les membres sont représentés dans plusieurs catégories.

- Directeur exécutif ou administrateur
- Immobilier/Gestion d'actifs
- Commerce/Hôtellerie
- Finance
- Restructuration/Cessions
- RSE/Développement durable
- Numérique/e-commerce
- Produits de consommation

8 NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES*



* Certains membres ont plusieurs nationalités.

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2020

 Jill Granoff**	 Cécile Cabanis* Vice-Présidente du CS (1) Présidente du CA	 Léon Bressler* Président du CS	 Roderick Munsters** Président du CGNR	 Dagmar Kollmann**	100 % Indépendant
 Julie Avrane-Chopard*	 Colin Dyer*	 Susana Gallardo**	 Xavier Niel**	 John McFarlane*	23 réunions 99 % présence

* Membre du Comité d'Audit (CA).
** Membre du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR).
(1) Depuis le 3 mars 2021.



Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Nom	Âge	Genre	Nationalité	Indépendance	Taux d'assiduité au CS	Date de 1 ^{er} mandat	AG de l'échéance du mandat
Monsieur Léon Bressler <i>Président du CS</i>	73	M	Française	Indépendant	100 %	2020	2023
Madame Cécile Cabanis <i>Vice-Présidente du CS⁽¹⁾ et Présidente du Comité d'Audit</i>	49	F	Française	Indépendante	NA ⁽¹⁾	2020	2022
Monsieur Roderick Munsters <i>Président du CGNR</i>	57	M	Néerlandaise et Canadienne	Indépendant	100 %	2017	2023
Madame Julie Avrane-Chopard	49	F	Française	Indépendante	NA ⁽²⁾	2020	2022
Monsieur Colin Dyer	68	M	Britannique et Américaine	Indépendant	100 %	2017	2023
Madame Susana Gallardo	56	F	Espagnole	Indépendante	100 %	2020	2023
Madame Jill Granoff	58	F	Américaine	Indépendante	96 %	2018	2021
Madame Dagmar Kollmann	56	F	Autrichienne	Indépendante	100 %	2014	2022
Monsieur John McFarlane	73	M	Britannique et Australienne	Indépendant	96 %	2018	2021
Monsieur Xavier Niel	53	M	Française	Indépendant	100 %	2020	2023

(1) Depuis le 3 mars 2021.

(2) Aucune réunion du CS ne s'est tenue pendant son mandat en 2020 après cooptation le 23 décembre 2020.

PROFILS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance a identifié les compétences, l'expérience et l'expertise essentielles pour remplir au mieux son rôle de supervision, ainsi que ses obligations, compte tenu de la nature et de l'étendue des activités à l'international de la Société, de sa stratégie à moyen et long termes et des risques en jeu.

- Expérience à l'international
- Expérience sur des marchés régionaux (Europe continentale, États-Unis et Royaume-Uni).
 - les activités internationales ainsi qu'une exposition aux marchés locaux sont importantes compte tenu du portefeuille des centres de shopping dits « *flagships* » du Groupe à travers l'Europe, les États-Unis et le Royaume-Uni.
- Expertise en finance (dont l'audit, le financement/les opérations bancaires ou la fiscalité).
 - les activités du Groupe impliquent des opérations de financement complexes, la gestion des dettes et des refinancements dans différents pays avec des devises différentes, et un suivi des mesures fiscales et comptables applicables.
- Expérience significative en tant que dirigeant.
 - une expertise à l'international ou dans des fonctions de conseil de haut niveau ou de gestion est importante pour comprendre les défis auxquels fait face la Société.
- Expérience dans l'immobilier et la gestion des actifs.
 - la stratégie du Groupe requiert de l'expertise dans le développement immobilier, l'investissement, les baux, la gestion et le désinvestissement.
- Restructuration/Cessions.
 - les cessions constituent une priorité pour le Groupe étant donné l'accent mis sur le désendettement.
- Numérique/commerce en ligne.
- Commerce/hôtellerie.
- Produits de consommation.
 - le commerce, le numérique et les données sont au cœur de la stratégie du Groupe, puisque nos locataires sont des commerçants.
- RSE/développement durable.
 - la RSE est au cœur de la stratégie du Groupe, en tant que levier de progrès et élément de compétitivité. Le Groupe recherche sans cesse de nouveaux moyens pour améliorer son empreinte écologique et de renforcer son impact social.

- Supervision des risques/conformité.
 - le CS a pour mission, entre autres, de superviser et formuler des conseils sur la structure et la gestion des risques, la conformité, les systèmes de contrôle interne, ainsi que de veiller à la mise en place de politiques adéquates afin de gérer efficacement les risques.
- Gouvernance d'entreprise/rémunération et avantages sociaux.
 - le CS a pour mission, entre autres, de superviser la publication, le respect et la mise en œuvre de la structure de gouvernance de la Société, ainsi que le suivi des pratiques de marché - y compris, notamment, la rémunération des membres du Directoire et la politique de rémunération de la Société ; d'attirer et fidéliser des personnes de haut potentiel ; et d'échanger avec les actionnaires.

Dans le cadre de son évaluation annuelle, le CGNR et le CS réalisent une revue des profils des membres du CS afin de s'assurer que le CS est en mesure d'assumer ses responsabilités et ses obligations dans les meilleures conditions possibles. Les profils reflètent la composition souhaitée du CS et les objectifs à atteindre (y compris par le biais du plan de succession du CS) en vue de constituer et de conserver un CS indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de genre, d'âge et de nationalité, ainsi que par leurs compétences, leur expertise et leur expérience.

Dans la biographie de chaque membre du CS est incluse une description des compétences et expertises clés, basées sur les expériences décrites ci-dessus. Tous les membres du CS disposent de compétences et d'expériences multiples, comme décrites dans la matrice d'expérience ci-dessous. Le CS et le CGNR estiment que les membres du CS possèdent collectivement le bon équilibre de compétences, de qualifications et d'expériences pour assurer une supervision efficace des activités et prodiguer des conseils crédibles au Directoire afin de remplir leurs obligations dans l'intérêt de la Société.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

MATRICE DE L'EXPIÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Compétences/Expérience	Léon Bressler ⁽¹⁾	Julie Avrane-Chopard ⁽¹⁾	Cécile Cabanis ⁽¹⁾	Colin Dyer ⁽¹⁾	Susana Gallardo ⁽²⁾	Jill Granoff ⁽²⁾	Dagmar Kollmann ⁽²⁾	John McFarlane ⁽¹⁾	Roderick Munsters ⁽²⁾	Xavier Niel ⁽²⁾
 Exécutif ou administrateur d'un groupe international
 Immobilier/ Gestion d'actifs
 Commerce/ Hôtellerie
 Finance
 RSE/ Développement durable		
 Numérique/ Commerce en ligne		.				.				.
 Marché de l'Europe
 Marché britannique		
 Marché américain
 Gouvernance/ rémunération
 Gestion des risques/ conformité			
 Restructuration /Cessions
 Affaires Publiques	.									.
 Produits de consommation			.			.				.

(1) Comité d'Audit.

(2) Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS ET DES SALARIÉS ACTIONNAIRES AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, les sociétés dépassant certains seuils doivent prévoir la représentation des salariés au sein de leur CS. Au 31 décembre 2020, le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield n'est pas concerné par cette obligation.

De la même manière, en application de l'article L. 225-71 du Code de commerce, les sociétés cotées, dont les actions détenues par les salariés représentent plus de 3 % du capital social, ont l'obligation de nommer au sein de leur CS un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires. Au 31 décembre 2020, la Société n'est pas concernée par cette obligation.

Bien que la Société ne soit pas soumise aux obligations légales en matière de représentation des salariés au CS, elle est engagée dans le dialogue avec les salariés et travaille avec les représentants des salariés. Par ailleurs, depuis 2009, le Comité Européen des Salariés (CES) reçoit des informations concernant la situation économique de la Société et débat sur toutes les questions relatives aux salariés du Groupe, y compris la stratégie du Groupe, les opérations stratégiques, la politique de RSE et la stratégie de rémunération du Groupe. Diverses réunions sont organisées par la Société avec les comités d'entreprise et les organisations syndicales.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

INFORMATIONS ET MANDATS DÉTENUS PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Les membres du Conseil de Surveillance sont domiciliés professionnellement au siège social de la Société, 7 Place du Chancelier Adenauer, 75016 Paris (France).



MONSIEUR LÉON BRESSLER

PRÉSIDENT DU CS ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Indépendant

- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit.
- Président-Directeur Général d'Unibail (aujourd'hui URW) de 1992 à 2006.
- Associé commanditaire actif de Perella Weinberg Partners de 2006 à 2015.
- Associé-gérant d'Aermont Capital (anciennement Perella Weinberg Real Estate UK LLP) depuis sa création en 2007.
- Associé-gérant de Worms & Cie de 1991 à 1996.
- Président-Directeur Général de Jeanne Lanvin et de Lanvin Parfums de 1989 à 1991.
- Diverses fonctions au sein du groupe Midland Bank, dont celle de Président du Directoire de la Midland Bank S.A. de 1984 à 1989.

NÉ LE :

11 juin 1947

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D' ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

1 000

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS ACTUELS

Société cotée

- N/A

Autres sociétés

- Membre du Cambridge Land Economy Advisory Board (Royaume-Uni).
- Advisor Emeritus de GIC (Singapour).
- Associé-gérant d'Aermont Capital.
- Administrateur de plusieurs entités liées au groupe Aermont Capital.
- Trustee de The Bressler Foundation.

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Membre de l'International Advisory Board et de l'Investment Board de GIC (Singapour).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeant
 - plus de trois décennies à des postes de direction dans les secteurs de l'immobilier, la mode et la banque, notamment en tant que Président-Directeur Général d'Unibail (aujourd'hui URW) de 1992 à 2006.
- Immobilier/gestion d'actifs
 - expérience confirmée dans le domaine de l'immobilier et de la gestion d'actifs ; associé-gérant d'Aermont Capital, une entreprise de gestion d'actifs majeure axée sur l'immobilier et les activités d'investissements immobiliers ; ancien Président-Directeur Général d'Unibail.
- Expertise en finance
 - Léon Bressler a commencé sa carrière à la Chase Manhattan Bank à Paris, avant de rejoindre le groupe Midland Bank en 1978 afin d'implanter son bureau parisien ; ancien Président du Directoire de la Midland Bank S.A.
- Expérience relative au marché de l'Europe
 - expérience dans les secteurs de la mode et du commerce de détail en Europe en tant qu'ancien Président-Directeur Général de Jeanne Lanvin et Lanvin Parfums et ancien membre du Conseil d'administration d'Habitat et de la FNAC ; expérience dans l'immobilier européen avec Aermont et en tant qu'ancien Président-Directeur Général d'Unibail.
- Connaissance et expertise relatives au marché britannique
 - expérience en matière d'investissements immobiliers et d'opportunités immobilières au Royaume-Uni avec Aermont.





MADAME JULIE AVRANE-CHOPARD

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Indépendante

- Diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris et du Collège des ingénieurs, et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.
- Ancienne Directrice associée senior de McKinsey & Company en France.
- Avant d'intégrer McKinsey en France, Julie Avrane-Chopard a travaillé pendant deux ans en tant que *Business analyst* au sein du bureau de McKinsey à Londres de 1995 à 1997 et en tant que chercheuse auprès de Bull Honeywell à Boston, aux États-Unis, en 1993 puis de Cogema (Areva) en 1994.

NÉE LE :

11 juin 1971

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES:

1 000

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS ACTUELS

Société cotée

- Administratrice indépendante de Valeo, représentante du FSP.

Autre société

- Administratrice indépendante de Groupe Monnoyeur.

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- N/A

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeante
 - ancienne Directrice associée senior de McKinsey & Company en France et membre du comité de McKinsey en charge de l'élection des associés ; membre du Conseil d'administration de Valeo et du Groupe Monnoyeur.
- Expertise en finance
 - membre du Conseil d'administration de Valeo et de son Comité d'Audit et des Risques, représentante du FSP.
- Expérience relative au marché de l'Europe
 - Julie Avrane-Chopard a collaboré avec des clients majeurs en Europe dans les secteurs des technologies de pointe, de l'aérospatiale et de la défense, des transports et de la mobilité en tant que Directrice associée senior de McKinsey & Company en France.
- Numérique/e-commerce
 - 25 ans d'expérience en conseil de gestion, avec une expertise dans le domaine du numérique, de la stratégie d'entreprise, de la croissance, de l'organisation, de la transformation, des fusions et en matière de culture et de gestion du changement ; projets portant sur des transformations et des redressements à grande échelle, ainsi que sur des stratégies de croissance et sur l'industrie 4.0 ; Mme Avrane-Chopard a également co-animé le Pôle de compétences *high tech* de McKinsey au niveau mondial.
- Expertise en matière de gouvernance
 - riche expérience dans le conseil des sociétés cotées en France et à l'étranger sur la gouvernance et la stratégie d'entreprise à McKinsey & Company.



Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MADAME CÉCILE CABANIS

VICE-PRÉSIDENTE DU CS⁽¹⁾ ET PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'AUDIT

Indépendante

- Diplômée de l'Institut national agronomique Paris-Grignon en tant qu'ingénieur agronome.
- Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats, et membre du Comité Exécutif de Danone S.A. (cotée) jusqu'en février 2021 ; Cécile Cabanis a occupé divers postes clés dans le secteur de la finance depuis son arrivée chez Danone en 2004.
- Ancienne Directrice déléguée à la Direction Fusions-Acquisitions du groupe France Télécom.
- Cécile Cabanis a débuté sa carrière en 1995 chez L'Oréal, en Afrique du Sud, en tant que responsable logistique, responsable du contrôle de gestion, puis en France en tant qu'auditrice interne.

NÉE LE :

13 décembre 1971

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D' ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :

1 300

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Vice-présidente du Conseil d'administration de Danone S.A.
- Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des Risques de Schneider Electric SE.
- Membre du Conseil de surveillance de 2MX Organic.

Autre société

- Membre du Conseil de surveillance de la Société éditrice du Monde.

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de Danone S.A. (cotée).
- Membre du Conseil de surveillance de Mediawan (cotée).

Compétences clés et expérience :



- Expérience significative en tant que dirigeante
 - expérience significative en gestion opérationnelle et en gouvernance d'entreprise en tant que Directrice Générale Finances et Vice-présidente du Conseil d'administration de Danone ; expérience significative en qualité d'administratrice indépendante en France dans divers secteurs, notamment les biens de consommation, les médias et l'énergie.
- Expertise en finance
 - grande connaissance de la fonction financière en tant que Directrice Générale Finances active et administratrice non exécutive ; Mme Cabanis a occupé plusieurs postes clés dans le domaine de la finance chez Danone depuis 2004, notamment Directrice Corporate Finances, Directrice du développement et Directrice Finances du pôle Produits Laitiers Frais ; Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de 2015 à 2021 ; connaissance approfondie des Fusions-Acquisitions stratégiques développée en tant que Directrice déléguée à la Direction Fusions-Acquisitions du groupe France Télécom.
- Suivi des risques et conformité
 - expérience significative dans le domaine de la supervision des risques et de l'audit au sein de sociétés cotées, en qualité d'Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des Risques de Schneider Electric SE et de membre du Comité d'Audit de Mediawan.
- Expérience à l'international
 - expérience dans divers marchés internationaux et émergents en tant que Directrice Générale Finances au sein du groupe Danone, un des principaux acteurs mondiaux dans l'industrie alimentaire et des boissons.
- Numérique
 - expérience approfondie dans le domaine du numérique en tant que Directrice des Systèmes et Technologies d'Information chez Danone.

(1) Depuis le 3 mars 2021.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MONSIEUR COLIN DYER

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Indépendant

- MBA, INSEAD.
- Maîtrise en sciences, ingénierie mécanique, Imperial Collège, London.
- Ancien Président-Directeur Général de Worldwide Retail Exchange.
- Ancien Président-Directeur Général de Courtaulds Textiles où il a occupé plusieurs postes dont Directeur de la division exécutive et Directeur stratégique.
- Ancien consultant chez McKinsey & Co.

NÉ LE :

17 septembre 1952

NATIONALITÉS :

Américaine et britannique

NOMBRE D'ACTIONNAIRES

JUMELÉES DÉTENUES :

650

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Administrateur non exécutif du Paramount Group, Inc. (États-Unis).
- Administrateur non exécutif d'Altus Group Limited (Canada).

Autre société

- N/A

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Président du CS et du CGN d'URW de 2017 à 2020.
- Président Directeur Général de Jones Lang LaSalle Inc. de 2004 à 2016 (États-Unis) (cotée).
- Administrateur non-exécutif de Jones Lang LaSalle Inc. (États-Unis) (cotée).

Compétences clés et expérience :



- Expérience significative en tant que dirigeant
 - dirigeant, ayant occupé le poste de PDG de JLL, société cotée de services immobiliers diversifiés et de gestion d'investissements, Courtaulds Textiles, fabricant de vêtements situé au Royaume-Uni, GDL Retail, chaîne de magasins néerlandaise ; et Worldwide Retail Exchange, société de plateforme d'échange interentreprises sur Internet. Chez JLL, il a dirigé la stratégie de transformation qui a permis aux sociétés de services immobiliers, durant ses 12 années, de voir leurs revenus ainsi que la capitalisation boursière multipliés par cinq.
- Expérience à l'international et sur les marchés régionaux
 - stratège expérimenté qui s'est concentré sur les entreprises internationales durant sa carrière ; en tant que PDG de JLL, entreprise figurant dans le Fortune 500, il a accompagné des clients dans 75 pays et l'intégration de plus de 70 acquisitions ; ayant une vision tournée vers l'international, il a vécu et travaillé en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis.
- Expérience dans l'immobilier/gestion des actifs
 - solides expériences dans l'immobilier et le commerce, en tant que PDG de JLL, il a géré un portefeuille de plus de 3 milliards de mètres carrés d'immobilier commercial et un portefeuille d'investissement immobilier de plus de 50 milliards de dollars en valeur dans plusieurs catégories d'actifs et pays.
- Expertise en finance
 - grande expertise opérationnelle et financière développée en tant que PDG de JLL, Courtaulds Textiles, GDL Retail and Worldwide Retail Exchange.
- Supervision des risques/gouvernance
 - ancien Président du Comité de la Gouvernance et des Nominations d'URW SE ; expérience dans des Conseils d'administration de sociétés cotées aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni avec de solides pratiques de surveillance des risques et de gouvernance ; engagé dans des pratiques commerciales éthiques et inclusives. Durant son mandat, JLL a été reconnu par l'Institut Ethisphere comme l'une des « entreprises les plus éthiques au monde » pendant dix années consécutives.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MADAME SUSANA GALLARDO

MEMBRE DU CGNR

Indépendante

- Licence en économie et politique de l'École polytechnique d'Oxford et diplômée de l'école de commerce IESE (Advance Management Program); a également étudié à l'École polytechnique de la City of London.
- Présidente du Conseil de famille de Landon Grupo Corporativo, un groupe actif dans l'immobilier, le capital-investissement et d'autres investissements financiers, qui détient également une participation majoritaire dans les sociétés Almirall et Goodgrower.
- Ancienne directrice d'Abertis (une société d'infrastructure propriétaire de Sanef), de CaixaBank (groupe LaCaixa) et de Criteria Caixa ; ancienne vice-présidente de Pronovias.
- Début de carrière dans le secteur financier chez Banco de Europa, en tant que trader sur les marchés de taux.

NÉE LE :

2 décembre 1964

NATIONALITÉ :

Espagnole

NOMBRE D' ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :

1 950⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- N/A

Autres sociétés/engagements

- Présidente élue du Conseil de famille de Landon Grupo Corporativo (Espagne).
- Directrice de Goodgrower (Espagne).
- Présidente de la Fundación Bienvenido (Espagne).
- Membre du Conseil consultatif de l'Université internationale de Catalogne à Barcelone (Espagne).
- Directrice de la Fundación Áurea (Espagne).

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Directrice d'Abertis (Espagne).
- Directrice de Saba Infraestructuras (Espagne).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeante ou cadre supérieur
 - Présidente du Conseil de famille de Landon Grupo Corporativo ; expérience en tant qu'administratrice indépendante dans de nombreux secteurs (dont la banque et les infrastructures) ; 28 ans de carrière chez Pronovias en tant que vice-présidente.
- Gouvernance d'entreprise/rémunération
 - expérience en gouvernance de bureau de gestion de patrimoine et en tant que directrice indépendante de conseils d'administration de sociétés espagnoles cotées avec de solides pratiques de gouvernance d'entreprise ; ancienne présidente du Comité des nominations et des rémunérations de CaixaBank (groupe LaCaixa); ancienne directrice de Criteria Caixa et présidente du Comité d'audit.
- Immobilier/gestion d'actifs
 - membre du comité d'investissement de son bureau de gestion de patrimoine pendant 20 ans, incluant d'importants investissements dans l'immobilier, des placements à rémunération fixe et en actions ainsi que du capital-investissement.
- Connaissance du marché de l'UE
 - connaissance approfondie du marché espagnol et européen acquise en 28 ans de carrière dans le domaine de la mode, mais aussi de l'investissement dans l'immobilier, le capital-investissement, la santé et les produits pharmaceutiques européens.
- Expérience dans le domaine de la vente
 - dirigeante chevronnée avec 28 ans d'expérience en tant que vice-présidente de Pronovias, une marque de vêtements de mariée mondialement reconnue et largement implantée dans les marchés européen, américain et asiatique.



(1) Dont 100 actions détenues sous forme nominative.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MADAME JILL GRANOFF

MEMBRE DU CGNR

Indépendante

- MBA, Université Columbia et Licence de l'Université Duke.
- Présidente Directrice Générale d'Eurazéo Brands et membre du Comité Exécutif d'Eurazéo SE.
- Ancienne Présidente de Vince, Kellwood Company et de Kenneth Cole Productions.
- Ancienne Présidente du groupe Direct-to-Consumer, puis Vice-Présidente exécutive, Direct Brands chez Liz Claiborne.
- A occupé plusieurs postes chez L Brands, dont celui de Présidente de Victoria's Secret Beauty.
- Ancienne Vice-Présidente, planification et développement des affaires, puis Première Vice-Présidente, Planification stratégique, finances et systèmes d'information chez Estée Lauder.
- Début de carrière chez A.T. Kearney conseil management.

NÉE LE :

7 avril 1962

NATIONALITÉ :

Américaine

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

343

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- N/A

Autres société

- Présidente Directrice Générale d'Eurazéo Brands (Capital d'investissement de marque pour les particuliers et les entreprises de détail), filiale d'Eurazéo SE (France)⁽¹⁾.

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- PDG de Vince Holding Corporation (États-Unis).
- Administratrice de Demandware (aujourd'hui Salesforce Commerce Cloud).

Compétences clés et expérience :



- Expérience significative en tant que dirigeante
 - grande expérience opérationnelle et en leadership en tant que PDG de Eurazéo Brands et PDG de deux sociétés cotées, Vince Holding Corporation (dont elle a dirigé l'introduction en bourse) et Kenneth Cole Productions, postes de cadre dirigeant chez Kellwood Company, Liz Claiborne, Victoria's Secret et The Estée Lauder Companies.
- Expérience dans le commerce et les produits de consommation
 - dirigeante comptant plus de 27 ans d'expérience dans le développement de marques dans les domaines de la mode, de la beauté et du commerce. Depuis 2017, elle est PDG d'Eurazéo Brands, entreprise internationale de capital investissement ciblant les entreprises à forte croissance opérant dans le commerce et la consommation ; Ancienne administratrice du Fashion Institute of Technology Foundation, ancienne PDG de deux entreprises américaines cotées du secteur de la mode, Vince Holding Corporation et Kenneth Cole Productions, elle a occupé des fonctions de cadre dans les secteurs de l'habillement, des accessoires et de la beauté chez Kellwood Company, Liz Claiborne, Victoria's Secret et The Estée Lauder Companies, avec une responsabilité opérationnelle sur plus de 1.000 magasins de détail.
- Expérience dans le numérique/commerce en ligne
 - solide expérience dans le marketing et le numérique au sein d'Eurazéo Brands où elle supervise les investissements et les développements des activités *direct-to-consumer*, connaissance approfondie du commerce en ligne en tant qu'administratrice de Demandware, aujourd'hui Salesforce Commerce Cloud, leader mondial du commerce numérique.
- Expérience à l'international
 - professionnelle reconnue du secteur avec plus de 25 ans d'expérience et un parcours réussi dans le développement de marques, notamment de luxe, aux États-Unis ; large expérience de l'univers de la mode, de la beauté et de la distribution ; en tant que PDG d'Eurazéo Brands, elle dirige les activités d'investissement du pôle et supervise la performance des entreprises du portefeuille à l'échelle internationale ; elle a lancé Victoria's Secret sur le marché international via le circuit Travel Retail.
- Expérience dans l'immobilier
 - responsable pour la stratégie immobilière, la sélection des sites, la négociation des baux et la gestion des magasins Victoria's Secret, Liz Claiborne (Kate Spade, Juicy Couture, Lucky Brand), Kenneth Cole Productions et Vince Holding Corporation.

(1) Conformément au Code Afep-Medef, les mandats liés à Eurazéo Brands ne sont pas pris compte, l'activité principale de Eurazéo Brands consistant à investir et à détenir des participations dans des sociétés.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MADAME DAGMAR KOLLMANN

MEMBRE DU CGNR

Indépendante

- Master de droit (spécialisée en droit international et des affaires) à l'Université de Vienne, Autriche.
- Ancienne administratrice de Morgan Stanley International Ltd (Royaume-Uni) et Morgan Stanley and Co. International Ltd (Royaume-Uni).
- Ancienne Présidente du Directoire, Directrice de pays et Directrice Générale - Allemagne et Autriche, de Morgan Stanley Bank AG (Allemagne).

NÉE LE :

9 juillet 1964

NATIONALITÉ :

Autrichienne

NOMBRE D'ACTIONNAIRES JUMELÉS DÉTENUES :

725

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de Deutsche Pfandbriefbank AG (Allemagne).
- Membre du CS et Présidente du Comité d'Audit de Deutsche Telekom AG (Allemagne).
- Administratrice non exécutive de Coca-Cola European Partners plc (Royaume-Uni).

Autres sociétés

- Membre du CS de KfW IPEX-Bank GmbH (Allemagne).
- Commissaire de la Commission des monopoles (Allemagne).

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du CS de Bank Gutmann AG (Autriche).
- Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de HRE Holding AG (Allemagne).

Compétences clés et expérience :



- Expérience significative en tant que dirigeante
 - plus de 20 ans d'expérience en tant que dirigeante ; ancienne directrice générale de Morgan Stanley Bank AG. Grâce à des transactions clés et des opérations de fusions-acquisitions dans les secteurs de la consommation, de l'industrie et des services, elle a acquis une bonne connaissance des défis stratégiques et tactiques des entreprises mondiales en transformation.
- Expertise en finance
 - haut niveau d'expertise financière acquise dans le cadre de divers postes de dirigeantes dans le domaine de la finance et de la banque, notamment des responsabilités dans le financement des entreprises, les fusions et acquisitions, le conseil en immobilier et des investissements importants, y compris les introductions en bourse, les offres secondaires et les marchés de capitaux de dette ; grande expérience de l'évaluation, de la création de valeur, du positionnement sur le marché et des facteurs essentiels de réussite pour les grandes sociétés cotées en bourse.
- Supervision des risques/gouvernance
 - grande expérience en gestion des risques en tant que Présidente des Comités d'Audit de Deutsche Telekom AG, Deutsche Pfandbriefbank AG et précédemment de Hypo Real Estate AG ; grande expérience dans le domaine de la concurrence sur des sujets variés y compris de façon non exhaustive les biens de consommation, les marchés financiers et numériques en tant qu'un des cinq commissaires de la Commission des monopoles en Allemagne, en fonction depuis 2010 ; travaux approfondis sur les prêts immobiliers aux entreprises en tant que membre des Comités du risque et des liquidités de Hypo Real Estate AG et PBB AG.
- Expérience à l'international
 - antécédents multinationale et multiculturelle ; a travaillé à des postes de dirigeants aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe continentale, a vécu en Asie ; grande expérience dans des rôles exécutifs et non exécutifs au sein d'institutions financières mondiales à forte croissance, ainsi que de sociétés cotées et non cotées.
- RSE et développement durable
 - intérêt de longue date pour le développement durable, la diversité, le talent et la gestion du changement dans des postes de direction et non exécutifs ; intérêt marqué sur le RSE comme un facteur de réussite déterminant.



MONSIEUR JOHN MCFARLANE

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Indépendant

- Master, Université d'Édimbourg, MBA, de la Cranfield School of Management et a étudié la Finance à la London Business School.
- Administrateur non exécutif et Président non exécutif de Westpac (AU) (société cotée).
- Ancien président non exécutif de Barclays PLC (Royaume-Uni) (société cotée).
- Ancien Président non exécutif Aviva PLC (Royaume-Uni) (société cotée).
- Ancien Président-Directeur Général de Australia and New Zealand Banking Group Ltd (AU) (société cotée).
- Ancien Directeur exécutif du Groupe de Standard Chartered PLC (Royaume-Uni/Hong Kong) (société cotée).
- Ancien administrateur de la Royal Bank of Scotland Group PLC Group (Royaume-Uni) (société cotée).
- Ancien responsable de Citicorp/Citibank (Royaume-Uni).
- Ancien administrateur du Groupe Capital Radio PLC (Royaume-Uni) (société cotée).
- Ancien membre du Conseil de la Bourse de Londres (Royaume-Uni).
- Ancien administrateur, dirigeant ou membre de diverses organisations publiques et privées, dont l'Institut de Recherche Économique pour l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et l'Asie de l'Est, le Gouvernement Australien : Conseil des affaires étrangères, Conseil des Connaissances Financières, Groupe Consultatif de la Réglementation Commerciale, la Fondation Australienne du Commerce de l'Art, la Fondation Australienne des Marchés Financiers pour les Enfants, l'École Supérieure de Commerce Australienne, l'Association Australienne des Banquiers, Citicorp, Ford Motor Company, Bank of England Financial Law Panel, Conseil des Pratiques d'Audit, l'Association des Valeurs Mobilières.

NÉ LE :

14 juin 1947

NATIONALITÉS :

Britannique et australien

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

922⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- Administrateur non exécutif et Président non exécutif de Westpac (AU).

Autres sociétés

- Administrateur non exécutif de Old Oak Holdings Ltd (Royaume-Uni).
- Administrateur non exécutif de l'International Monetary Conference (États-Unis).

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Président non exécutif de Barclays PLC (Royaume-Uni) (société cotée).
- Président non exécutif de TheCityUK (organisation financière professionnelle).
- Administrateur non exécutif indépendant de Westfield Corporation (AU).
- Administrateur non exécutif de Westfield America Management Ltd (Australie).
- Président non exécutif de Barclays Bank PLC (Royaume-Uni) (société cotée).

Compétences clés et expérience :



- Expérience significative en tant que dirigeant
 - Président, directeur général et administrateur expérimenté de sociétés cotées en bourse, ayant travaillé dans le secteur bancaire et financier pendant 45 ans dans de nombreux pays et à différents postes clés, 12 ans d'expérience au sein de conseils d'administration de fonds d'investissement immobilier cotés en bourse et en tant que président et administrateur de divers organismes gouvernementaux et industriels.
- Expertise en finance
 - ancien président exécutif et non exécutif de Barclays et Aviva et ancien président non exécutif de FirstGroup, expert dans le domaine bancaire, notamment en matière de stratégie bancaire et de restructuration des grandes banques à la suite de crises.
- Suivi des risques et conformité
 - en tant qu'administrateur non exécutif de l'autorité britannique de réglementation des valeurs mobilières et après avoir piloté la restructuration de grandes banques à la suite de crises, il interagit avec les gouvernements, banques centrales et organismes de réglementation et a acquis de vastes connaissances en matière de gouvernance, de gestion des risques et de réglementation.
- Expérience à l'international
 - expérience diversifiée à l'international, notamment en tant que directeur général d'ANZ en Australie ; membre de l'International Monetary Conference et l'Asia Business Council, et ancien membre de l'European Financial Services Roundtable, l'European Banking Group et l'Institut International d'Études Bancaires.
- Connaissance et expertise concernant le marché britannique
 - actuel administrateur non exécutif d'Old Oak Holdings, banque de services d'investissement basée au Royaume-Uni, ancien président de TheCityUK, ancien membre du Financial Services Trade and Investment Board au Royaume-Uni, ancien administrateur exécutif groupe de Standard Chartered et directeur de Citicorp/Citibank au Royaume-Uni et en Irlande.

(1) Détenues sous la forme de CDI (Chess Depositary Interests) australiens admis à la cote sur l'Australian Securities Exchange. Ensemble, 20 CDI représentent la propriété effective d'une Action Jumelée.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle



MONSIEUR RODERICK MUNSTERS

PRÉSIDENT DU CGNR

Indépendant

- Master en économie et finance, Tilburg University.
- Ancien Directeur Exécutif et Directeur des Investissements de ABP Pension Fund & AP All Pensions Group.
- Ancien Directeur Général et Directeur des Investissements de PGGM Pension Fund.
- Diverses fonctions au département Investissements de NV Interpolis Insurance.

NÉ LE :

19 juillet 1963

NATIONALITÉS :

Néerlandaise et canadienne

NOMBRE D' ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

1,000

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- N/A

Autres sociétés

- Membre du CS de PGGM Investments (Pays-Bas).
- Membre du CS de Moody's Investors Service - EU (Royaume-Uni).
- Administrateur non exécutif de Bank of New York Mellon SA/NV (Belgique)
- Membre du Comité d'Orientation de la stratégie des investissements financiers chez Capital Guidance.

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du CS d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) SA.
- Directeur Général d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) SA.
- Directeur Général de Robeco Group NV.
- Membre du Comité Marché de capitaux de l'Autorité Néerlandaise des Marchés Financiers (AFM).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeant
 - plus de 20 ans d'expérience à des postes exécutifs et non exécutifs dans le secteur des services financiers, en tant que directeur général et directeur des investissements, de la gestion des actifs, du private equity et de l'immobilier ; grande expérience en matière de fusion- acquisition à l'international, à la fois côté acheteur et vendeur.
- Expérience dans l'immobilier/gestion des actifs
 - expérience opérationnelle de plus de 30 ans, dont 15 ans en tant que directeur des investissements au sein des deux plus importants fonds de pension européens, ABP et PGGM, en tant que directeur général de Robeco Group et d'Edmond de Rothschild Asset Management, responsable des sociétés européennes de gestion d'actifs présentes à l'international et d'un vaste portefeuille clients aux États-Unis et en Asie, ancien administrateur non exécutif d'Amvest Real Estate et d'AlpInvest Private Equity Partners.
- Expertise en finance (audit, finance)
 - grande expérience des marchés actions et titres d'emprunt, de la gestion de portefeuilles d'investissements à l'encadrement des équipes dédiées au marché des capitaux, actuellement en tant qu'administrateur non exécutif indépendant chez Moody's Investors Service - Union européenne, en tant que directeur général, en charge de l'audit et de la conformité sur différents marchés, connaissance approfondie des marchés financiers mondiaux, y compris des stratégies d'investissement alternatives.
- Expertise en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération
 - administrateur et ancien président (dix ans) de la plateforme néerlandaise Institutional Corporate Governance, dont il est fondateur ; actuellement membre, nommé par le gouvernement néerlandais, du comité chargé de superviser les normes de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées aux Pays-Bas, expérience pratique en matière de conception et de mise en œuvre de nouvelles politiques de rémunération suite aux évolutions législatives et réglementaires.
- Expertise en matière de RSE et de développement durable
 - activement impliqué dans l'élaboration des normes et de la stratégie de développement durable depuis plus de 20 ans, responsable du lancement et de la mise en œuvre des investissements durables au sein des plus importants fonds de pension européens, PGGM et ABP.





MONSIEUR XAVIER NIEL

MEMBRE DU CGNR

Indépendant

- Fondateur, actionnaire majoritaire et ancien PDG du groupe Iliad.
- Expérience significative dans les domaines des technologies, de l'Internet et des télécommunications depuis la fin des années 80.
- Investisseur reconnu en capital-risque par le biais du fonds Kima Ventures, ainsi qu'investisseur actif de longue date dans l'immobilier et les médias.

NÉ LE :

25 août 1967

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

9 925 625⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Président du Conseil d'administration du groupe Iliad.
- Membre du Conseil d'administration de ZMX Organic.
- Administrateur de KKR & Co. Inc. (États-Unis).

Autres sociétés

- Membre du Conseil de surveillance de Mediawan.
- Président de NJJ Holding, NJJ Boru, NJJ Immobilier, NJJ Strategy, NJJ Telecom Europe, SE 51, 1 bis Place des Vosges, HoldCo, Invest SB, Sons Holdco et La Compagnie des Immeubles Parisiens.
- *Gérant* de SCI Paris Grenelle et Élysées Capital.
- Membre du Conseil de surveillance de la Société éditrice du Monde et Le Nouvel Observateur du Monde.
- Administrateur du groupe Nice Matin.
- Administrateur de Eircom Holdings Ireland,
- Membre du Conseil de Monaco Telecom.
- Membre du Conseil de Salt Mobile AG (Suisse).
- Membre du Conseil de Telma Comores Holding (Comores).

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Directeur général délégué d'Iliad S.A.
- Vice-président du Conseil d'administration d'Iliad S.A.
- Membre du Conseil de surveillance de Le Monde S.A.
- Administrateur de la société Ateme S.A.
- Président de NJJ Animation S.A.S., NJJ Project Four S.A.S., SEHF S.A.S., Golf du Lys Chantilly S.A.S., NJJ Capital S.A.S., NJJ Market S.A.S., NJJ Capital Monaco Acquisition S.A.S, NJJ Indian Ocean S.A.S., NJJ Invest Tel S.A.S., NJJ Medias S.A.S., NJJ Suisse Acquisition S.A.S., NJJ Investco S.A.S., NJJ North Atlantic S.A.S., NJJ Project Two S.A.S., NJJ Project Three S.A.S., NJJ Exclusive S.A.S., NJJ Innovation S.A.S., NJJ Presse S.A.S., NJJ Tara S.A.S., NJJ Galway S.A.S., NJJ Télécom S.A.S., NJJ Project Five S.A.S., IT Solutions Factory S.A.S., Kima Ventures S.A.S., Kima Ventures II S.A.S., Station F S.A.S. et Square Vergennes S.A.S.
- Gérant de OH4S S.N.C. et de 9 rue de Lagny S.A.R.L.
- Président du Conseil de surveillance de BlackPills S.A.S.
- Cogérant de Diderot S.A.S. et de Kléber Levallois S.N.C.
- Membre du Conseil de Salt Network S.A. (Suisse).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeant
 - fondateur et Président du Conseil d'administration d'Iliad S.A., une société française de télécommunications qui détient le fournisseur d'accès Internet Free et l'opérateur de téléphonie mobile Free Mobile ; M. Niel est actif dans le secteur de la communication de données, de l'Internet et des télécommunications depuis la fin des années 80.
- Numérique/e-commerce
 - en 2010, il a fondé Kima Ventures S.A.S., un fonds d'investissement en amorçage actif ayant investi dans des centaines de start-up à travers le monde ; en 2013, il a créé 42, une école qui forme des spécialistes en informatique en France et aux États-Unis ; en 2017, il a ouvert la Station F, un campus de start-up situé à Paris.
- Produits de consommation
 - par l'intermédiaire de son véhicule d'investissement privé NJJ Holding, qui lui appartient entièrement, il détient des participations minoritaires dans différentes entreprises de produits de consommation.
- Immobilier/gestion d'actifs
 - membre du Conseil d'administration de KKR, une société d'investissement mondiale majeure qui gère plusieurs catégories d'actifs alternatifs, notamment le capital-investissement, l'énergie, les infrastructures, l'immobilier et le crédit.
- Connaissance et expertise relatives au marché de l'Europe
 - par l'intermédiaire de son véhicule d'investissement privé NJJ Holding, il détient des participations majoritaires dans des opérateurs de télécommunications de différents pays d'Europe.



(1) Détenues directement ou indirectement via Rock Investment (sa holding personnelle).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

ANALYSE DE L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PROCÉDURE ET CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

Chaque année, une analyse approfondie de l'indépendance de chaque membre du CS est réalisée par le CGNR et le CS sur la base des critères du Code Afep-Medef. Ces critères sont intégrés au Règlement Intérieur du CS.

Il est rappelé que, conformément au Code Afep-Medef auquel s'ajoutent les critères spécifiques du Règlement Intérieur du CS, les critères à prendre en compte par le CGNR et le CS sont les suivants :

Critères d'indépendance du Code Afep-Medef

- | | |
|---|--|
| 1 | N'a pas la qualité de salarié ou de mandataire social exécutif de la Société, salarié, mandataire social exécutif ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne l'a pas été au cours des cinq années précédentes. |
| 2 | N'a pas la qualité de mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur. |
| 3 | Aucun lien direct ou indirect avec : un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou consultant : (i) significatif pour la Société ou pour son Groupe ou (ii) pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. Analyse de matérialité : pour les deux entités lorsque cela est possible, examen de la relation financière, la continuité dans la durée et l'intensité de la relation et de la position du membre du CS dans l'entreprise. |
| 4 | Absence de lien familial proche avec un mandataire social de la Société. |
| 5 | N'a pas eu la qualité de commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes. |
| 6 | N'a pas la qualité de membre du CS de la Société depuis plus de 12 ans. |
| 7 | N'a pas reçu de rémunération financière personnelle de la Société, y compris toute rémunération liée à la performance de la Société (aucun RVA ni RLT), en sus des jetons de présence reçus en qualité de membre du CS. |
| 8 | Ne représente pas un actionnaire majeur de la Société (> 10 %). |

Critères spécifiques du Règlement Intérieur du CS de la Société

- | | |
|----|---|
| 9 | N'a pas la qualité d'administrateur d'une société au sein de laquelle un membre du Directoire de la Société occupe des fonctions d'administrateur (qu'il est donc chargé de contrôler) (liens croisés). |
| 10 | N'a pas remplacé à titre temporaire un membre du Directoire de la Société absent ou incapable d'exercer ses fonctions au cours des 12 mois précédents. |

Il est précisé que lorsqu'une relation d'affaires existe (critère n° 3), une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour analyser la matérialité de la relation d'affaires et évaluer l'indépendance du membre du CS concerné.

ANALYSE DE L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2020

100 % des membres ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2020.

Le tableau ci-après rend compte de l'appréciation portée par le CGNR et le CS sur l'indépendance de ces membres :

Membres du CS au 31/12/2020	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Critère 9	Critère 10	Analyse
M. Leon Bressler <i>Président du CS</i>	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 0 an (nommé en 2020)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Mme Julie Avrane-Chopard	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 0 an (nommée en 2020)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Mme Cécile Cabanis	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 0 an (nommée en 2020)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M. Colin Dyer	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 3,5 ans (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Mme Susana Gallardo	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 0 an (nommée en 2020)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Mme Jill Granoff	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommée en 2018)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Mme Dagmar Kollmann	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 6,5 ans (nommée en 2014)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M. John McFarlane	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommé en 2018)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M. Roderick Munsters	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 3,5 ans (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M. Xavier Niel	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 0 an (nommé en 2020)	✓	✓	✓	✓	Indépendant

ANALYSE APPROFONDIE DE CERTAINS CRITÈRES DE CERTAINS MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Une analyse quantitative et qualitative du lien d'affaires a été réalisée par le CGNR, puis par le CS, pour apprécier l'indépendance de Monsieur Léon Bressler, compte tenu de sa fonction de Président du CS, et de Madame Julie Avrane-Chopard, Madame Cécile Cabanis, Monsieur Roderick Munsters, Madame Dagmar Kollmann et Monsieur Xavier Niel, en raison des autres fonctions qu'ils ont assumées hors du Groupe en 2020.

Analyse de l'indépendance du Président du CS, Monsieur Léon Bressler

Le Code Afep-Medef ne prévoit aucune présomption concernant l'indépendance du Président du CS. En revanche, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) demande à ce que l'indépendance du Président du CS soit spécifiquement justifiée. Dans le cadre de la structure de gouvernance d'entreprise duale dans laquelle le rôle du CS est uniquement d'exercer une mission de supervision et de contrôle permanent sur les actions du Directoire, régie par un principe de non-ingérence dans les fonctions exécutives du Directoire, les risques de conflit d'intérêts sont limités. Dans tous les cas, une analyse quantitative et qualitative spécifique a été réalisée concernant l'indépendance de Monsieur Léon Bressler, Président du CS. Bien que Monsieur Leon Bressler soit associé-gérant d'Aermont Capital, un actionnaire important du Groupe, la position d'Aermont est bien en dessous du seuil de >10 % qui affecterait son indépendance conformément au Règlement Intérieur du CS ainsi qu'au Code Afep-Medef. Le pacte d'actionnaires (« action de concert ») qui avait été précédemment conclu entre Aermont Capital et NJJ Holding,

le véhicule d'investissement privé de Monsieur Xavier Niel, a été dissous le 21 décembre 2020 et les entités n'agissent plus de concert. Comme le montre le tableau ci-dessus, à l'exception de ses fonctions de Président non exécutif du CS et de membre du Comité d'Audit, il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec le Groupe ou sa direction. Bien qu'il ait occupé précédemment la fonction de Président-Directeur Général d'Unibail (aujourd'hui URW) jusqu'en 2006, cela n'affecte pas son indépendance, des lors que, conformément au Code Afep-Medef, celle-ci s'est achevée il y a plus de cinq ans. De plus, en tant que Président du CS dans une structure de gouvernance duale, M. Léon Bressler n'a pas de fonction exécutive : il ne participe pas aux opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. À l'exception de la rémunération nominale perçue pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS, il n'a reçu ni rémunération financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGNR, le CS a conclu que Monsieur Léon Bressler est indépendant.

Analyse de la relation d'affaires de Madame Julie Avrane-Chopard

L'indépendance de Mme Julie Avrane-Chopard a fait l'objet d'une analyse plus approfondie compte tenu du mandat suivant :

- Membre non exécutif du Conseil d'administration du Groupe Monnoyeur

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour le Groupe Monnoyeur :

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

- Les entités juridiques qui signent des contrats ;
- Le montant en euros total payé pour les services en 2020 ; et
- La date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

En tant que membre non exécutif du CS d'URW SE et membre non exécutif du Conseil d'administration du Groupe Monnoyeur, Mme Avrane-Chopard n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des deux sociétés. Elle n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire sociale des sociétés. Les contrats de services entre les entreprises sont attribués à la suite d'un appel d'offres. Ils constituent des conventions courantes pour les entreprises et sont conclus aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les commissions de service versées à une filiale du Groupe Monnoyeur par le Groupe sont marginales par rapport au chiffre d'affaires total de chaque groupe. Les discussions sur les modalités des contrats de services et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS ni celui du Conseil du Groupe Monnoyeur. Mme Avrane-Chopard ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'elle a apportée en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni rémunération financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGNR, le CS a conclu que Mme Avrane-Chopard est indépendante.

Analyse de la relation d'affaires de Cécile Cabanis

L'indépendance de Mme Cécile Cabanis a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses mandats suivants :

- Vice-présidente exécutive, Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats, et membre du Comité Exécutif, (jusqu'au 19 février 2021) et Vice-présidente du Conseil d'administration de Danone
- Administratrice non exécutive de Schneider Electric

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Schneider Electric :

- Type de relation d'affaires ;
- Le montant total en euros versé pour les services en 2020 ; et
- La date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

En tant que membre non exécutif du CS de chaque société, Madame Cabanis n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Elle n'est pas et n'a jamais été employée ni directrice exécutive des groupes. Les accords de service conclus entre les sociétés sont conclus entre des filiales du Groupe et non pas au niveau de la société mère. Les contrats conclus entre les sociétés sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les honoraires versés par le Groupe sont marginaux par rapport au total des charges/revenus de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. De plus, les discussions sur certaines modalités contractuelles et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS des groupes. Madame Cabanis ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de sa contribution en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Danone S.A. :

- Les entités juridiques qui signent des contrats ;
- Le nombre de centres au niveau du Groupe en 2020 ;
- Le montant en euros d'honoraires perçus en 2020 ;
- L'importance de Danone S.A. par rapport aux autres partenariats commerciaux et expériences de la marque avec le Groupe ; et
- La date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS d'URW SE, Mme Cabanis n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Elle n'est pas et n'a jamais été employée ni dirigeante mandataire sociale d'URW SE. Les contrats sont conclus entre les agences de publicité de Danone S.A. et les filiales d'URW, et sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les honoraires sont marginaux par rapport au total des charges/revenus de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. De plus, les discussions sur certaines modalités contractuelles et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS. Du point de vue d'URW, Mme Cabanis ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de sa contribution en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni rémunération financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGNR, le CS a conclu que Mme Cabanis est indépendante.

Analyse de la relation d'affaires de Madame Dagmar Kollmann

L'indépendance de Madame Dagmar Kollmann a fait l'objet d'une analyse plus approfondie compte tenu des autres mandats suivants :

- Membre du Conseil de Surveillance de Deutsche Telekom ; et
- Administratrice non exécutive de Coca-Cola European Partners plc.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Deutsche Telekom :

- Les entités juridiques qui signent des baux ;
- Le pourcentage que représente la marque au niveau du Groupe :
 - sur tous les magasins,
 - sur le GLA,
 - sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2020 ; et
- La date à laquelle la relation d'affaires a été créée au niveau Groupe.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS du Groupe, elle n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Madame Kollmann n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des groupes. Les baux conclus entre les sociétés sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau de la société mère. Les baux conclus entre les sociétés sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les loyers perçus par le Groupe sont marginaux par rapport au total des charges/revenus locatifs de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. En outre, les discussions sur certaines modalités contractuelles et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS du Groupe. Elle ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'elle a apportée en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Coca-Cola European Partners plc :

- Les entités juridiques qui signent des contrats ;
- Le nombre de centres figurant dans le portefeuille consolidé du Groupe en 2020 ;
- Le montant en euros d'honoraires perçus en 2020 ;
- L'importance de Coca-Cola European Partners plc par rapport aux autres partenariats commerciaux et expériences de la marque avec le Groupe ; et
- La date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS de chaque société, Madame Kollmann n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Elle n'est pas et n'a jamais été employée ni directrice exécutive des groupes.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

Les baux conclus entre les sociétés sont conclus entre des filiales du Groupe, et avec les agences de publicité de Coca-Cola European Partners plc, et sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les honoraires perçus sont marginaux par rapport au total des charges/revenus localisés de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. De plus, les discussions sur certaines modalités contractuelles et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS des groupes. Madame Kollmann ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de sa contribution en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGNR, le CS a conclu que Madame Kollmann est indépendante.

Analyse de la relation d'affaires de Monsieur Roderick Munsters

L'indépendance de Monsieur Roderick Munsters a fait l'objet d'une analyse plus approfondie compte tenu des autres mandats suivants :

- Membre du CS de Moody's Investors Service (Europe) ; et
- Membre du CS de PGGM Investments.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Moody's :

- Type de relation d'affaires ;
- Les entités juridiques qui signent des contrats ;
- Le montant en euros total pour les commissions payées à Moody's en 2020 ; et
- La date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Moody's évalue une dizaine de milliers d'émetteurs, d'instruments financiers, de nations souveraines, et de banques de façon régulière. La notation du Groupe est conduite aux conditions normales de marché. La relation d'affaires entre Moody's et le Groupe avait démarré bien avant que M. Munsters ne rejoigne le CS de chaque entité. Le contrat de services de notation entre Moody's et le Groupe est conclu avec des filiales du Groupe et non pas au niveau de la société mère. Pour les deux sociétés, les commissions de service versées par le Groupe à Moody's sont marginales par rapport au total des charges/revenus de frais de service de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. Les discussions sur les modalités des contrats de services et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS des sociétés. En outre, Moody's dispose d'une « Politique d'affiliation des actionnaires et des administrateurs » qui assure que la notation de n'importe quelle société ou mesure en attente ne soit pas discutée au niveau du CS.

En conséquence, Monsieur Munsters ne participe pas aux discussions et n'a pas d'impact sur les relations entre les sociétés.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour PGGM Investments :

- Le type de relation d'affaires ; et
- La date à laquelle la relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

PGGM a été un actionnaire de longue date du Groupe. La relation entre PGGM et le Groupe avait démarré bien avant que Monsieur Munsters ne rejoigne le CS des deux sociétés. La détention de PGGM est bien en deçà des seuils qui pourraient impacter l'indépendance selon le Règlement Intérieur du CS et le Code Afep-Medef. En tant que membre du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, Monsieur Munsters considère de la même manière les intérêts de tous les actionnaires.

En outre, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, il ne participe pas aux opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social du Groupe. À l'exception de la rémunération perçue pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGNR, le CS a conclu que Monsieur Munsters est indépendant.

Analyse de la relation d'affaires de Monsieur Xavier Niel

L'indépendance de M. Xavier Niel a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses mandats suivants :

- Actionnaire de 11,40 % du capital social d'URW, 7,17 % correspondent à une détention directe et effective du capital et des droits de vote et 4,24 % correspondant à une détention par assimilation d'instruments dérivés ; et
- Président du Conseil d'administration du groupe Iliad et actionnaire majoritaire.

Le 26 février et le 3 mars 2021, la Société a reçu deux notifications (les « Notifications ») de NJJ Holding, une entité entièrement contrôlée par Monsieur Niel, indiquant qu'elle avait franchi le seuil de 10 % du capital social via deux filiales (Rock Investment et NJJ Market). Le franchissement de seuil à la hausse notifié résulte de l'utilisation d'instruments financiers conférant à NJJ Holding une exposition économique à l'action URW, instruments assimilés par l'article L.233-9 1° du code de commerce à une détention en capital et droits de vote pour les seuls besoins des déclarations de franchissement de seuil. Les Notifications comprenaient également la confirmation que Monsieur Niel (a) n'a pas l'intention de prendre le contrôle de la Société mais continuera à acheter des actions en fonction des conditions du marché, (b) ne demande pas de sièges supplémentaires au CS et (c) soutient la stratégie définie par le CS et le Directoire ainsi que les opérations liées à la mise en œuvre de cette stratégie. Le pacte d'actionnaires (« action de concert ») qui avait été précédemment conclu avec Aermont Capital a été dissous le 21 décembre 2020 et les entités n'agissent plus de concert.

Conformément au Code Afep-Medef qui l'impose au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droit de vote, le CGNR et le CS se sont interrogés sur la qualification de membre indépendant de Monsieur Niel.

Sur recommandation du CGNR, le CS a confirmé la qualité de membre indépendant de Monsieur Niel, après avoir mis en évidence : (i) qu'aux termes du Code Afep-Medef (code de gouvernement d'entreprise de référence auquel le Société a adhéré) le franchissement du seuil de 10 % en capital ou en droit de vote par un membre du CS ne remet pas systématiquement en question son indépendance, (ii) qu'en l'espèce le franchissement du seuil résulte de la structure des instruments financiers conclus pour les besoins de la structuration de l'opération financière menée, induisant une assimilation des instruments financiers à une détention en capital et droits de vote, (iii) que pour autant ni Monsieur Niel ni les entités qu'il contrôle ne sont en mesure d'exercer effectivement les droits de vote attachés aux actions URW sous-jacentes à ces instruments financiers, (iv) qu'en tenant compte du seul pourcentage (direct et indirect) du capital social effectivement détenu et des droits de vote effectivement exercables, hors assimilation, le seuil de 10 % du capital et des droits de vote n'aurait pas été franchi, (v) qu'en outre Monsieur Niel continue de satisfaire aux autres critères d'indépendance tant du Code Afep-Medef que du règlement intérieur du CS, (vi) que Monsieur Niel n'est lié à aucun autre actionnaire autres que les entités qu'il contrôle, (vii) qu'il résulte de la déclaration d'intention contenue dans la déclaration de franchissement que Monsieur Niel n'entend pas prendre le contrôle de la Société, et (viii) qu'en conséquence, il n'existe pas de situation de conflit d'intérêts susceptible de compromettre sa liberté de jugement.

La Société continuera de suivre la situation de près et mettra à jour l'analyse d'indépendance en tant que de besoin.

Pour déterminer son indépendance en tant que Président et actionnaire majoritaire du groupe Iliad, l'analyse a été menée selon les critères suivants :

- Les entités juridiques qui signent des contrats ;
- Le pourcentage que représente la marque au niveau du Groupe ;
- Sur tous les magasins,
- Sur la surface locative,
- Le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2020 ;
- Le montant total en euros versé et perçu pour les services en 2020 ; et
- La date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

En tant que membre non exécutif du CS d'URW SE, M. Niel n'est pas impliqué dans les opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe et n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social du Groupe. Les baux et les accords de service conclus entre les sociétés sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les loyers perçus par le Groupe sont marginaux par rapport au total des charges/revenus locatifs ou au chiffre d'affaires total de chaque groupe, les commissions de service versées au groupe Iliad par le Groupe sont marginales par rapport au chiffre d'affaires total de chaque groupe. En outre, les discussions sur certaines modalités contractuelles et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS des groupes. M. Niel ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception de la rémunération nominale perçue pour sa contribution en tant que membre du CS, il n'a reçu ni rémunération financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGNR, le CS a conclu que Monsieur Niel est indépendant.

PLAN DE SUCCESSION

Le plan de succession est l'une des clés de la compétitivité et de la croissance de la Société sur le long terme. Le départ de personnes clés de l'équipe dirigeante et du CS a été identifié comme un facteur de risque pour la Société.

PLAN DE SUCCESSION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET PROCESSUS DE SÉLECTION DES CANDIDATS AU CS

Le plan de succession du CS est régulièrement passé en revue afin de s'assurer d'une bonne rotation des membres en termes de départs prévisible et pour anticiper les départs imprévus. Afin de maintenir sa diversité (en termes de genre, de nationalité et d'expérience), la procédure prévoit de définir des profils correspondants aux postes susceptibles de devenir vacants par le CGNR en collaboration avec le CS et en concertation avec le Directoire. Ces profils doivent tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du CS tel que décrit en annexe A du Règlement Intérieur du CS et de critères additionnels conformes à la stratégie du Groupe et à ses principes de gouvernement d'entreprise. Chaque profil est soumis à l'approbation du CS. Une liste des candidats présélectionnés avec l'assistance d'un cabinet de recrutement de cadres dirigeants est ensuite arrêtée par le Président du CS en collaboration avec un comité restreint composé de membres du CGNR et en consultation avec le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales. Des entretiens avec les candidats sont réalisés par le Président du CS, un minimum de deux membres du CGNR, d'autres membres du CS, le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales. Le Vice-Président du CS supervise le processus concernant le plan de succession du Président du CS. Les candidats retenus sont présentés au CS pour approbation avant que leur nomination ne soit soumise à l'Assemblée Générale.

PLAN DE SUCCESSION DU DIRECTOIRE ET DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE (INCLUANT LE COMITÉ EXÉCUTIF) ET PROCESSUS DE SÉLECTION DES CANDIDATS

Afin d'assurer la poursuite des activités pour les départs prévisibles et imprévisibles, le CGNR consacre beaucoup de temps chaque année à discuter du plan de succession du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité Exécutif). Le Président du Directoire, la Directrice Générale Fonctions Centrales et le CGNR abordent en détail la succession des principaux postes de direction. Cet échange vise également à définir le profil requis des remplaçants potentiels au regard de la stratégie du Groupe, de la diversité et des niveaux d'expertise et d'expérience nécessaires à une succession réussie. Les successeurs internes potentiels sont analysés en détail, y compris les mesures à mettre en œuvre pour renforcer le développement professionnel continu de cette personne.

Des études de marché sont effectuées régulièrement avec des consultants externes afin d'assurer une base identifiable de candidats pour tout poste

pour lequel aucun successeur immédiat n'a été désigné. La diversité de genre et, de nationalité des collaborateurs ainsi que des expériences à l'international sont autant de points clés abordés lors de l'identification des personnes. Un « plan de crise des fonctions essentielles » est également en place pour élaborer des mesures immédiates requises en cas d'événement imprévu important ayant une incidence sur le Directoire. Il définit également les mesures de réduction des risques et les étapes de communication externe. Le CS discute du travail accompli par le CGNR immédiatement après chacune de ses réunions.

Afin de promouvoir la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Directoire, le Règlement Intérieur du Directoire a été modifié afin de garantir, tout au long du processus de sélection d'un nouveau membre, la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. En 2020, le Directoire a présenté au CS le cadre « Be You at URW » lancé en 2020, comprenant des objectifs ambitieux pour accélérer les programmes de développement afin d'accroître la diversité dans les fonctions de direction, avec notamment un équilibre hommes-femmes 60/40 d'ici à 2025.

En cas de succession d'un membre du Directoire, ce processus est dirigé par le Président du Directoire conjointement avec le Président du CGNR, et par le Président du CGNR uniquement s'il s'agit de la succession du Président du Directoire lui-même. Le profil recherché pour ce poste est affiné en fonction de critères spécifiques selon la stratégie et les principes de gouvernement d'entreprise du Groupe et est soumis à l'approbation du CS. Les entretiens avec les candidats se déroulent avec le Président du Directoire, la Directrice Générale Fonctions Centrales, le Président du CS et au moins deux autres membres du CS.

Après recommandation du CGN, le CS a décidé la mise en œuvre du plan de succession fin 2020 dans le cadre de l'évolution de la stratégie du Groupe. Se référer à la Section 3.2.1 pour une présentation détaillée des récents changements au Directoire.

3.2.2.2 MISSIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le fonctionnement du CS est régi par les statuts de la Société et un Règlement Intérieur au CS de la Société, dont les principales dispositions figurent à la Section 7.6 et sont disponibles sur le site internet de la Société.

ACTIVITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2020

En 2020, le CS a tenu des réunions ad hoc et des réunions de travail afin de suivre l'évolution de la pandémie du COVID-19 et ses implications sur les opérations ainsi qu'au sujet des initiatives stratégiques concernant le bilan et l'augmentation de capital soumise au vote des actionnaires. En total, le CS s'est réuni à 23 reprises en 2020 (y compris 17 réunions ad hoc) et pour 20 réunions de travail. Le CS peut se réunir hors la présence du Directoire dès lors qu'il l'estime nécessaire et le fait de façon régulière. 25 réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2020. Le taux d'assiduité global des membres a été de 99 % pour toutes les réunions du CS, dont les réunions ad hoc et les réunions régulières.

Outre les questions relevant de ses prérogatives, le CS a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2020, tant sur le plan interne (par exemple : organisation et nominations clés au sein du Groupe, audits internes, gestion des risques, programme de lutte contre la corruption, etc.) qu'externe (acquisitions, cessions, stratégie du Groupe, y compris la stratégie RSE « Better Places 2030 », projets de développement, politique financière) en portant une attention particulière à l'évolution de la pandémie de la COVID-19 et les stratégies de désendettement, y compris une augmentation de capital qui a été soumise au vote des actionnaires, d'autres cessions et des moyens d'assurer un accès au marchés de capitaux.

Les membres du CS ont été systématiquement informés des travaux et recommandations des comités spécialisés et des Commissaires aux comptes. Les procès-verbaux et les documents de toutes les réunions du Comité d'Audit, du CGNR et du CR sont systématiquement mis à la disposition de tous les membres du CS via une plateforme digitale sécurisée.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

Principales responsabilités du Conseil de Surveillance	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou approuvés en 2020
Stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives stratégiques concernant le bilan, y compris le désendettement, l'accès au capital et une augmentation de capital qui a été soumise au vote des actionnaires ; • Projets de développement et opérations d'investissements et de désinvestissements ; • Informations régulières sur l'évolution du cours de l'action et les activités, y compris l'impact de l'évolution de la COVID-19 et des restrictions afférentes (opérations, finance, ressources humaines, affaires juridiques, RSE, développement, IT, conformité/gestion des risques, etc.) ; • Stratégie digitale et des données
Politique financière du Groupe, performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Examen et discussion du programme de cession ; • Budget du Groupe 2020 ; • Suivi des indicateurs ANR et EPRA ; • Engagements de financement et de garantie ; • Provisions pour risques et litiges ; • Comptes sociaux et consolidés trimestriels ; • Plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoin de financement ; • Politique de distribution des dividendes du Groupe et allocation/distribution annuelle des bénéfices ; • Relations avec les Commissaires aux comptes, y compris le rapport du commissaire pour l'exercice à venir ; • Services autres que l'audit fournis par les Commissaires aux comptes (y compris le montant des honoraires y afférents) ; • Projets de développement et des agences de notation ; • Prévisions de trésorerie et ratio d'endettement ; • Impact de la COVID-19 sur l'ANR, le goodwill et des négociations et le recouvrement de loyers.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la gestion des risques, de l'audit interne, de la conformité et des programmes d'assurance du Groupe ; • Plan d'audit interne pour 2020 ; • Audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; • Examen approfondi de la gestion et de la cartographie des risques du Groupe ; • Examen ciblé de certains sujets liés à la gestion des risques (priorité 2020 : Corruption, blanchiment d'argent et fraude ; Inexactitude importante et prévision peu fiable ; Statut SIIC et fiscalité ; Santé et sécurité).
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur le programme de conformité du Groupe et mises à jour du programme de conformité du Groupe (y compris le programme de lutte contre la corruption du Groupe et la politique anti blanchiment d'argent) et formation sur le programme de lutte contre la corruption ; • Conformité du Groupe avec le Code Afep-Medef ; • Revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ; • Mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation ; • Mises à jour du Règlement Intérieur du Directoire et du CS ; • Confirmation de l'absence de convention réglementée.
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> • Revue annuelle du profil des membres et de la composition et rotation du CS et des comités ; • Plan de succession du CS et composition d'ensemble du SB, du Directoire et de l'équipe dirigeante ; • Composition des comités et fusion du CGN et CR ; • Processus de sélection et de recrutement des membres du CS ; • Recrutement, nomination et intégration des nouveaux membres du CS ; • Départ et retraite des anciens membres du Directoire ; • Nomination des nouveaux membres du Directoire.
Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération 2020 des membres du Directoire et du Comité de Direction (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels des rémunérations variables annuelles et rémunérations variables long terme) ; • Enveloppe de la Rémunération Long Terme 2020 et plan d'épargne entreprise ; • Politique de Rémunération 2021 du Directoire (y compris référence de marché et les révisions à la suite de dialogue actionnarial) ; • Politique de Rémunération 2021 du CS ; • Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire ; • Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS (auto-évaluation) ; • COVID-19 dons solidaires et réduction des salaires du Directoire et du CS.
RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie RSE « Better Places 2030 » ; • Politique en matière de diversité et d'inclusion, y compris le lancement du cadre « Be You at URW ».
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des Talents ; • Examen de l'implantation du siège.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue actionnarial et retours sur les discussions (concernant les résultats annuels et semestriels, et l'Assemblée Générale Extraordinaire convoquée pour approuver l'augmentation de capital proposée), l'analyse des résultats du vote de l'Assemblée Générale 2020 et le roadshow gouvernance ; • Mises à jour de la composition de l'actionnariat ; • Documentation relative à l'Assemblée Générale 2020 (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ; • Document d'enregistrement universel 2020 (rapport du Président du CS, gouvernance, Politique de rémunération du Directoire/CS, système de gestion des risques et dispositif de contrôle interne, etc.).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

SUJETS CLÉS

Les thèmes clés suivants constituent une partie importante de la stratégie du Groupe et sont suivis de près par le CS. Ils sont détaillés dans d'autres sections du présent Document d'Enregistrement Universel :

- RSE/Développement Durable - Chapitre 2 ;
- Diversité et inclusion - Chapitre 2 ;
- Cadre de gestion des risques - Section 6.1 ;
- Conformité - Section 3.4 ; et
- Stratégie du Groupe, y compris le programme de cessions - Section 1.3.

POLITIQUE DE DIALOGUE ACTIONNARIAL DE LA SOCIÉTÉ

L'actionnariat du Groupe est 99,63 % flottant, aucun actionnaire (agissant seul ou de concert) ne détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote⁽¹⁾. L'actionnariat du Groupe est par conséquent diversifié, les 100 principaux actionnaires représentant environ 70 % du capital social. Cette diversité se retrouve dans la composition du CS, dont tous les membres sont indépendants. Il est essentiel, au vu de cette hétérogénéité de l'actionnariat et des profils d'investisseurs, tant sur le plan géographique que sur celui de la stratégie d'investissement, d'interagir de façon régulière et exhaustive avec les actionnaires.

Pour formaliser cet engagement vis-à-vis des actionnaires, une politique de dialogue actionnarial a été publiée et est disponible sur le site internet du Groupe. Elle donne des informations aux actionnaires concernant le processus de dialogue et souligne l'importance d'une communication claire et l'engagement du Groupe en faveur d'informations non sélectives et d'un traitement égalitaire des actionnaires.

En 2020, le CS a mené une grande campagne d'engagement avec les actionnaires sur les questions de gouvernance et de rémunération avant l'Assemblée Générale. De plus, lorsque le CS considère qu'une résolution peut faire ou a fait l'objet d'une opposition pertinente, il peut, à sa discrétion, adresser une lettre publique (également publiée sur le site internet de la Société) aux actionnaires afin de communiquer sur les décisions adoptées par le CS en vue répondre aux interrogations ou commentaires des actionnaires.

Le 16 septembre 2020, le Groupe a annoncé un plan RESET de plus de 9 Mds€ pour renforcer son bilan et sa flexibilité financière. Le plan RESET comprenait une proposition d'augmentation de capital de 3,5 Mds€, sous réserve de l'approbation des actionnaires d'URW. Le Directoire et le CS ont mené une importante campagne de sensibilisation des actionnaires avant le vote. Toutefois, à la suite du rejet de l'augmentation de capital par l'Assemblée Générale Extraordinaire, le Directoire, avec l'approbation du CS, orientera les plans de désendettement vers davantage de cessions et d'économies de trésorerie, et mettre en place un programme afin de réduire significativement l'exposition financière du Groupe aux États-Unis.

Suite à l'Assemblée Générale Extraordinaire, trois nouveaux membres ont été nommés au CS, et parmi ces nouveaux membres du CS, M Léon Bressler a été nommé Président du CS. En outre, une nouvelle structure du Directoire a été annoncée, décrite plus en détails dans la Section 3.2.1.1.

Le dialogue engagé par la Société avec ses actionnaires s'articule autour de trois grands axes :

- (i) Stratégie et performance financière, y compris le désendettement et le programme de cessions, un domaine dans le cadre duquel l'équipe Relations Investisseurs, régulièrement accompagnée des membres du Directoire, rencontre les investisseurs lors de réunions de présentation (roadshows) des résultats au cours de l'année, lors des 15 à 20 conférences destinées aux investisseurs auxquelles ils assistent chaque année, partout dans le monde (bien qu'en 2020, le Groupe n'ait participé qu'à 10 conférences en raison des restrictions imposées par la COVID-19), ou encore dans le cadre

des Investor Days qui se tiennent deux fois par an. Ces discussions mettent l'accent sur la stratégie, l'information financière ou la performance du Groupe. En 2020, l'équipe a organisé 404 réunions (essentiellement virtuelles) impliquant 142 investisseurs existants représentant 80 % de l'actionnariat, et plus de 300 investisseurs potentiels.

- (ii) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et performance extra-financière, un domaine dans le cadre duquel l'équipe RSE et l'équipe Relations Investisseurs rencontrent les équipes RSE dédiées des investisseurs ou les agences de notation extra-financière afin de promouvoir la stratégie RSE, matérialisée par le projet « Better Places 2030 », sa mise en œuvre et les performances extra-financières du Groupe.
- (iii) Gouvernement d'entreprise, un domaine qui implique les équipes Juridique, Rémunération, Relations Investisseurs et RSE. Afin d'améliorer la qualité des échanges, de faire des retours pertinents au CS et à ses comités, le Groupe organise des roadshows dédiés au gouvernement d'entreprise sur deux périodes distinctes :
 - De novembre à janvier, afin d'aborder les sujets qui présentent un intérêt pour les actionnaires (attentes spécifiques, clarifications ou explications, retour d'informations sur la base des votes, nouvelles politiques en matière de vote, politique RSE, gestion des risques, conformité et rémunération). Ces réunions permettent au Groupe de clarifier les positions adoptées par le CS au cours de l'année et de discuter des différentes problématiques. En raison de la tenue de l'Assemblée Générale Extraordinaire en novembre et des changements consécutifs dans la gouvernance d'entreprise, le Groupe n'a pas réalisé cet engagement hors saison en 2020, mais reste déterminé à poursuivre cette bonne pratique en 2021.
 - De mars à avril, après la publication du Document d'Enregistrement Universel et avant l'Assemblée Générale des actionnaires, afin d'échanger sur l'ensemble des résolutions qui sont soumises au vote des actionnaires (y compris, de façon non exhaustive, l'approbation des états financiers et la distribution du dividende, les autorisations financières, la politique de rémunération et le rapport sur la rémunération).

Dans le cadre du dialogue permanent, les actionnaires ont la possibilité d'échanger leurs points de vue avec le Président, le Président du CGNR ou la Présidente du Comité d'Audit. Les informations issues de ces réunions sont partagées avec le CGNR et le CS afin de mieux comprendre les problématiques, l'opposition ou le soutien formulés au regard des questions clés et les points d'intérêt soulevés par les actionnaires, et d'encourager une réflexion éclairée.

La Société met en œuvre une politique de dialogue similaire avec les principales agences de conseil en vote et organisations d'investisseurs.

RÉUNION STRATÉGIQUE

Une fois par an, le CS et le Directoire visitent en règle générale un pays dans lequel le Groupe opère afin d'analyser et débattre en profondeur de questions stratégiques, se tenir informés des évolutions du marché et interagir directement avec l'équipe locale. En raison des restrictions sur les déplacements et des mesures de confinement mises en œuvre à partir de la mi-mars 2020, les réunions ont eu lieu par vidéoconférence. En 2020, compte tenu de l'évolution de la pandémie de COVID-19 et des conséquences commerciales qui en résultent, le CS et le Directoire se sont concentrés sur les mesures nécessaires pour faire face à la COVID-19, et sur les conséquences pour le bilan, la gestion de la structure du capital et les agences de notation. Tout au long de l'année 2020, des discussions approfondies portant sur les objectifs stratégiques, les défis et les opportunités du Groupe dans le domaine du commerce de détail et sur le marché en général se sont tenues. Les membres du CS effectuent régulièrement des visites sur site et rencontrent les équipes

(1) À la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel.

locales, mais en 2020, en raison des perturbations et des restrictions liées à la COVID-19, ces visites n'ont pas eu lieu.

FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Chaque nouveau membre du CS participe à un programme d'intégration, adapté aux compétences individuelles, à l'expérience et à l'expertise de chacun d'entre eux. Le programme d'intégration forme le nouveau membre aux spécificités du Groupe, notamment aux activités commerciales, aux rapports financiers, aux affaires juridiques et à la conformité. Les nouveaux membres rencontrent également des personnes clés au sein de l'organisation, avec des réunions virtuelles ayant lieu autant que nécessaire, en fonction du contexte sanitaire local liée à la crise du COVID-19 et des restrictions en découlant, et effectuent des visites sur site des actifs du Groupe et des concurrents importants. Les visites individuelles avec les équipes locales ont repris en 2021, conformément aux recommandations locales applicables relatives à la COVID-19, dans le cadre de l'intégration des nouveaux membres du CS.

Une journée de formation annuelle est organisée pour tous les membres du CS, souvent associée à la visite d'un actif du Groupe. L'année 2020 a comporté une session majeure, centrée sur notre programme de lutte contre la corruption, mené par le Directeur Groupe de la Conformité et un avocat.

OBLIGATION DE DÉTENTION DE TITRES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément au Code Afep-Medef et conformément aux dispositions de l'article 3.3 du Règlement Intérieur du CS, dans le souci de promouvoir un alignement d'intérêts entre les actionnaires et les membres du CS, tous ses membres doivent détenir dans les deux ans de leur nomination un nombre d'Actions Jumelées de la Société au moins égal à un montant correspondant à un an de jetons de présence en tant que membre du CS. À la date du dépôt du Document d'Enregistrement Universel 2020, tous les membres du CS respectent cette obligation de détention de titres sauf pour une nommée le 23 décembre 2020.

3.2.2.3 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à l'article 5 du Règlement Intérieur du CS, le CS est doté de deux comités : le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, qui se concentrent et approfondissent chacun des sujets relevant spécifiquement de la compétence du CS. Chacun de ces comités exerce ses fonctions conformément au Règlement Intérieur du CS qui en décrit la composition, le rôle, les responsabilités, l'organisation et le fonctionnement. Les comités émettent des recommandations et conseillent le CS selon leur domaine de compétence. Le CS reste néanmoins responsable en dernier ressort de toutes les décisions et mesures prises sur recommandation de ces comités.

GOUVERNANCE DE LA RSE

La RSE est une composante essentielle de notre stratégie concurrentielle à long terme. La RSE est suivie par le CS et fait partie des rapports et discussions réguliers du CS. Elle est également étudiée plus en détail par le Comité d'Audit, les risques non-financiers étant intégrés à l'approche globale du management des risques qu'opère le Groupe URW. La RSE est un sujet régulièrement inscrit à l'ordre du jour des réunions stratégiques annuelles, du programme d'intégration et des formations récurrentes octroyées aux membres du CS. La RSE est suivie au niveau opérationnel par le Comité Stratégique RSE (pour plus de détails, se référer à la Section 2.1.5 du présent Document d'Enregistrement Universel).

3.2.2.3.1 COMITÉ D'AUDIT

La composition, le fonctionnement et les responsabilités du Comité d'Audit sont régis par le Règlement Intérieur du Comité d'Audit, établi par le CS.

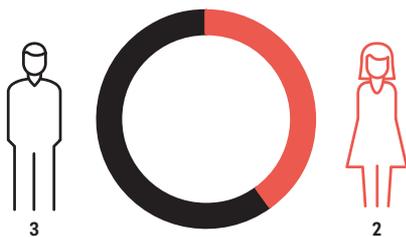
COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit, présidé par Madame Cécile Cabanis, est composé de cinq membres indépendants.

Les membres du Comité d'Audit sont choisis par le CS, sur recommandation du CGNR. Ils sont nommés par le CS pour leurs fortes compétences en finance et en comptabilité.

Conformément aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep-Medef, tous les membres du Comité d'Audit possèdent une expertise en matière financière et comptable des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS.

DIVERSITÉ



POURCENTAGE DE MEMBRES INDÉPENDANTS



TAUX DE PARTICIPATION



Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

RÉUNIONS DU COMITÉ D'AUDIT

Habituellement, le Président du Directoire, le Directeur Général Finance, la Directrice Générale Fonctions Centrales et le Directeur Juridique Groupe participent aux réunions du Comité d'Audit, sauf décision contraire du Comité. D'autres membres du Comité de Direction peuvent également y assister. Le Comité d'Audit peut, par ailleurs, décider de se réunir sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du Directeur Général Finance ou des Commissaires aux comptes. À la demande du Comité d'Audit, le Directeur Fiscalité, le Directeur de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur de la Gestion des Risques et le Directeur de l'Audit Interne participent aux réunions.

Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes, le Comité d'Audit se réunit au moins 48 heures avant la réunion du CS consacrée à l'examen des comptes annuels et semestriels. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du Comité d'Audit, lors de sa réunion suivant la tenue du Comité.

ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises en 2020 (quatre fois en présence des Commissaires aux comptes). Quatre séances non exécutoires se sont tenues en 2020, dont quatre avec les Commissaires aux comptes.

Le taux de présence des membres était de 90 % pour toutes les réunions du Comité d'Audit (réunions ad hoc et réunions régulières).

Le Comité d'Audit examine un certain nombre de sujets récurrents, tels que les éléments comptables et financiers (comptes annuels et semestriels), le contrôle interne, la gestion des risques et l'actif net réévalué. Il évalue et vérifie les informations financières diffusées au public. Il veille, en outre, à la pertinence et à l'efficacité des principes comptables et financiers du Groupe, de sa politique fiscale, de son financement, de l'audit interne, de la gestion des risques et des procédures de contrôle. Dans le cadre de sa responsabilité aux titres de la gestion des risques, le Comité d'Audit traite aussi directement des sujets RSE comme le changement climatique, les risques sociétaux et le programme d'assurance du Groupe.

Le Comité d'Audit peut également procéder à des analyses spécifiques, de sa propre initiative ou à la demande du CS. Le Comité d'Audit peut solliciter le conseil d'experts externes s'il l'estime nécessaire. Outre les contacts réguliers du Comité d'Audit avec le Directoire et les Commissaires aux comptes, il peut librement s'entretenir avec des spécialistes dans des domaines particuliers (les Directeurs comptables, financiers et de l'Audit et des risques, par exemple) en dehors de la présence des membres du Directoire. Enfin, le Comité d'Audit a accès aux travaux d'estimation des actifs effectués par les évaluateurs indépendants.

Principales responsabilités du Comité d'Audit	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2020
Politique financière du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives stratégiques concernant le bilan, y compris le désendettement, l'accès au capital et une augmentation de capital qui a été soumise au vote des actionnaires ; • Revue du budget du Groupe 2020 ; • Suivi des indicateurs ANR et EPRA ; • Plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoin de financement ; • Politique de distribution des dividendes du Groupe et répartition et distribution annuelle des bénéfices et l'impact de la COVID-19 ; • Relations avec les Commissaires aux comptes, y compris le rapport du commissaire pour l'exercice à venir ; • Services autres que l'audit fournis par les Commissaires aux comptes (y compris le montant des honoraires y afférents).
Performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de la COVID-19 sur l'ANR, l'écart d'acquisition et des négociations et le recouvrement de loyers ; • Examen et la discussion du programme de cession après l'acquisition de Westfield ; • Examen des comptes consolidés et des comptes sociaux trimestriels ; • Engagements de financement et de garantie ; • Provisions pour risques et litiges ; • Mises à jour régulières des évolutions fiscales ; • Mises à jour régulières des modifications législatives et réglementaires incluant la réforme de l'audit légal ; • Projets de développement, planification globale du bilan et des agences de notation ; • Prévisions de trésorerie et ratio d'endettement.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la gestion des risques, de l'audit interne, de la conformité et des programmes d'assurance du Groupe ; • Mise à jour de la stratégie informatique et numérique, des outils et des projets ; • Plan d'audit interne pour 2020 ; • Audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; • Examen approfondi de la gestion et de la cartographie des risques du Groupe ; • Examen ciblé de certains sujets liés à la gestion des risques (priorité 2020 : Corruption, blanchiment d'argent et fraude ; Inexactitude importante et prévision peu fiable ; Statut SIIC et fiscalité ; Santé et sécurité).
Gouvernance du Comité d'Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Comité d'Audit (auto-évaluation) ; • Nomination d'une nouvelle Présidente et des nouveaux membres au Comité d'Audit.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue actionnarial approfondi et retours d'information sur les discussions (concernant l'Assemblée Générale Extraordinaire convoquée pour approuver l'augmentation de capital proposée).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

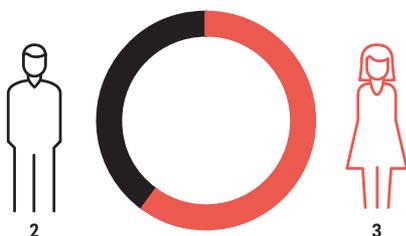
3.2.2.3.2 LE COMITÉ DE LA GOUVERNANCE, DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS (CGNR)

Le 23 décembre 2020, conformément à la recommandation du CGN, le CS a approuvé la fusion du CGN et CR, présidé par Monsieur Roderick Munsters, à compter du 1 janvier 2021, afin d'améliorer l'efficacité et compte tenu de l'interdépendance des sujets traités et de la proximité de la composition des deux comités. La composition, le fonctionnement et les responsabilités du CGN sont régis par le Règlement Intérieur du CGN, établi par le CS.

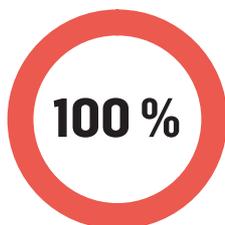
COMPOSITION DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

Le CGN a été présidé par Monsieur Colin Dyer avant la fusion avec le CR, et était composé de cinq membres indépendants au 31 décembre 2020.

DIVERSITÉ



POURCENTAGE DE MEMBRES INDÉPENDANTS



TAUX DE PARTICIPATION



RÉUNIONS DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

Le Président du Directoire, la Directrice Générale Fonctions Centrales et le Directeur Juridique participent habituellement aux réunions du CGN, sauf aux réunions concernant leur propre évaluation. Le CGN peut décider de se réunir hors la présence du Président du Directoire et/ou de la Directrice Générale Fonctions Centrales. Au moins deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CGN et lors de l'évaluation du Directoire, le CGN se réunit en l'absence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales. Le CGN peut solliciter le conseil d'experts externes et peut librement s'entretenir avec eux en dehors de la présence des membres du Directoire s'il l'estime nécessaire. Au moins une fois par an, le Directeur de l'Audit Interne présente le rapport du programme de conformité au CGN. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du CGN. Les documents de la réunion, comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif, sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du CGN, lors de sa séance suivant la tenue du CGN.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

ACTIVITÉS DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

Le CGN s'est réuni à 10 reprises en 2020 (dont six réunions ad hoc). Huit réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2020. Le taux d'assiduité global des membres a été de 96 % pour toutes les réunions du CGN (réunions ad hoc et réunions régulières).

Le CGN est chargé d'examiner et de conseiller le CS sur : (a) les profils et critères de sélection des membres du Directoire et du CS, (b) le champ d'action, la composition et le fonctionnement du Directoire et du CS, (c) l'indépendance des membres du CS, (d) la nomination ou le renouvellement des membres du Directoire et/ou du CS par l'application des plans de succession établis qui sont régulièrement examinés, (e) les règles et pratiques du Groupe en matière de gouvernement d'entreprise et (f) la gestion de Talents du Groupe, dont le plan de succession du Directoire, du Comité Exécutif et de l'équipe dirigeante.

Principales responsabilités du CGN	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2020
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel de conformité du Groupe et revue annuelle et mises à jour du programme de conformité du Groupe (y compris le programme de lutte contre la corruption et la politique anti blanchiment d'argent) ; • Conformité du Groupe au Code Afep-Medef ; • Revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ; • Mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation ; • Mises à jour du Règlement Intérieur du Directoire et du SB ; • Confirmation de l'absence de convention réglementée.
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> • Revue annuelle du profil des membres, de la composition et de la rotation des membres du CS et des comités ; • Plan de succession et composition d'ensemble du CS, du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité Exécutif) ; • Processus de sélection et de recrutement des membres du CS ; • Composition des comités et fusion du CGN et CR • Recrutements, nominations et intégration des nouveaux membres du CS ; • Départ et retraite des anciens membres du Directoire ; • Nomination des nouveaux membres du Directoire.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des Talents ; • Revue annuelle de la diversité et de la politique de non-discrimination ; • Examen de l'implantation du siège.
Gouvernance du CGN	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS et du CGN (auto-évaluation, y compris l'approche).
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue actionnarial approfondi et retours d'information sur les discussions (y compris en ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération) ; • Documentation relative à l'Assemblée Générale (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ; • Document d'enregistrement universel 2020 (gouvernement d'entreprise).

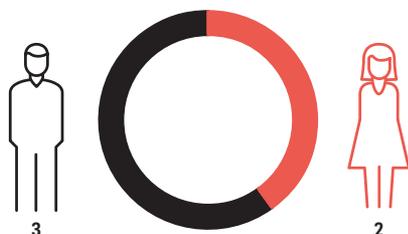
3.2.2.3.3 LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS (CR)

La composition, le fonctionnement et les responsabilités du CR sont régis par le Règlement Intérieur du CR, établi par le CS.

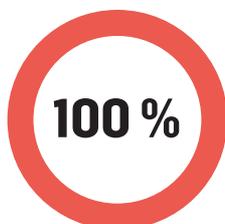
COMPOSITION DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le CR a été présidé par Monsieur Roderick Munsters avant la fusion avec le CGN, et était composé de cinq membres indépendants au 31 décembre 2020.

DIVERSITÉ



POURCENTAGE DE MEMBRES INDÉPENDANTS



TAUX DE PARTICIPATION



RÉUNIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Président du Directoire, la Directrice Générale Fonctions Centrales et le Directeur Juridique Groupe participent habituellement aux réunions du CR, sauf aux réunions concernant leur propre évaluation. Le CR peut décider de se réunir hors la présence du Président du Directoire et/ou de la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe. Au moins deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CR et lors de l'évaluation et de la décision sur la rémunération du Directoire, le CR se réunit sans la présence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales. Le CR peut solliciter le conseil d'experts externes et peut librement s'entretenir avec eux en dehors de la présence des membres du Directoire s'il l'estime nécessaire. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du CR. Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du CR, lors de sa séance suivant la tenue du CR.

ACTIVITÉS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le CR s'est réuni neuf fois en 2020 (dont cinq réunions ad hoc). Six réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2020. Le taux d'assiduité des membres a été de 96 % pour toutes les réunions du CR, (réunions ad hoc et réunions régulières).

Le CR est chargé d'examiner et de conseiller le CS sur (a) la Politique de Rémunération du Président du Directoire et des autres membres du Directoire (rémunération fixe, rémunération variable annuelle, rémunération variable long terme et autres avantages) et (b) la Politique de Rémunération du CS.

Principales responsabilités du CR

Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance

Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2020

- Rémunération des membres du Directoire et du Comité de Direction 2020 (et avant) (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels des rémunérations variables annuelles et rémunérations variables long terme) ;
- Enveloppe de la Rémunération Long Terme 2020 et plan d'épargne entreprise ;
- Politique de Rémunération du Directoire 2021 ;
- Politique de Rémunération du CS 2020 ;
- Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire ;
- COVID-19 dons solidaires et réduction de salaire du Directoire et du CS.

Gouvernance du CR

- Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CR (auto-évaluation) ;
- Nomination d'un nouveau membre du CR.

Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur

- Mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation.

Communication et dialogue auprès des actionnaires

- Dialogue actionnarial approfondi et retours d'information sur les discussions (y compris en ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération, l'analyse des résultats du vote de l'Assemblée Générale 2020).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

3.2.2.4 ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PROCÉDURE ANNUELLE D'ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément au Code Afep-Medef, une évaluation du CS est réalisée tous les ans, avec une évaluation formelle plus détaillée réalisée tous les trois ans.

Avant les changements de gouvernance intervenus en novembre et décembre 2020, le CS a procédé à une évaluation annuelle formelle qui consistait en un questionnaire détaillé rempli par chaque membre du CS sur une base confidentielle pour évaluer la performance du CS, de ses comités et de ses membres (y compris du Président du CS et de ses comités) et le fonctionnement global du CS. Par ailleurs, le Comité d'Audit, le CGN et le CR procèdent dans le même temps à une évaluation similaire tant sur leur composition que sur leur fonctionnement.

La synthèse de cette évaluation fait l'objet d'une discussion en séance du CS et également en séance du Comité d'Audit, et du CGNR en présence de tous ses membres hors la présence des membres du Directoire. Le Directoire a reçu un résumé des points d'amélioration discutés. Le Président du CS et le Président du Directoire ont également discuté du résumé séparément.

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Dans la mesure où l'auto-évaluation du CS fut menée pour l'année 2020 avant les changements de gouvernance intervenus en novembre et décembre 2020, le CS a conclu que l'auto-évaluation pour l'année 2021 sera plus particulièrement pertinente en ce qu'elle intégrera les retours des membres du CS l'ayant rejoint en fin d'année 2020. Pour l'année 2020, les membres du CS ont mis en avant, en particulier, l'adaptabilité du Directoire et du CS compte tenu des défis liés au COVID-19, avec notamment la transition vers des réunions virtuelles et des analyses opérationnelles régulières sur l'évolution du COVID-19 et de son impact. Cette évaluation incluait également des réflexions sur le plan de succession, l'équilibre des compétences, l'expérience et l'expertise des membres du CS, ainsi que le souhait de renforcer le CS en nommant de nouveaux membres français, ce qui fut réalisé en 2020.

Par ailleurs, les axes d'amélioration suivants ont été identifiés et resteront une priorité en 2021 :

- Poursuivre les discussions sur les enjeux stratégiques du Groupe en 2021, comme le désendettement, les opérations et de cessions, et encore les ressources financières et besoins en financement.
- Poursuivre les discussions sur l'environnement concurrentiel et le secteur du commerce, ainsi que sur les tendances du secteur d'activité et du marché en accord avec les objectifs stratégiques du Groupe ;
- Poursuivre les discussions sur les données et l'innovation et le comportement et les tendances des consommateurs ; et

3.2.2.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DÉCLARATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

ABSENCE DE CONDAMNATION OU D'INCRIMINATION

À la connaissance de la Société et basé sur leur déclaration individuelle, aucun des membres du Directoire et du CS de la Société n'a, au cours des cinq dernières années :

- Fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- Participé en qualité de dirigeant à une faillite, redressement ou liquidation ;
- Fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

DÉCLARATION DES ACTIONS JUMELÉES AU NOMINATIF

Au 31 décembre 2020, les membres du CS et du Directoire ont déclaré par écrit qu'ils détenaient la totalité de leurs Actions Jumelées de la Société au nominatif, conformément aux dispositions de l'article L. 225-109 du Code de commerce et du Code Afep-Medef.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

ABSENCE DE LIEN FAMILIAL

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire ou les membres du CS de la Société.

GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflits d'intérêts ni de conflits d'intérêts potentiels entre la Société et les membres du Directoire et/ou les membres du CS tant en ce qui concerne leurs intérêts personnels que leurs autres obligations.

Afin de s'assurer que chaque membre du CS et du Directoire agit avec loyauté, indépendance et professionnalisme, et conformément aux articles 11 du Règlement Intérieur du CS et 7 du Règlement Intérieur du Directoire (pour plus de détails, se référer à la Section 7.6 du présent Document d'Enregistrement Universel), chaque membre du CS et du Directoire doit immédiatement signaler tout conflit d'intérêts potentiel avec la Société au Président du CS et, respectivement, à tout autre membre du CS ou à tout autre membre du Directoire en fournissant toutes les informations pertinentes relatives audit conflit d'intérêts. Le membre rencontrant un conflit d'intérêts doit s'abstenir de participer aux délibérations et au processus de prise de décision sur le sujet ou sur l'opération soulevant un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, les membres du CS et du Directoire doivent obtenir l'approbation préalable du CS avant d'accepter un nouveau mandat de quelque nature que ce soit, y compris dans une autre société afin que le CS puisse effectuer, entre autres choses, une analyse des conflits d'intérêts et de l'indépendance.

Le CS et le Directoire sont également soumis aux règles établies par le Code d'éthique et le programme anti-corruption du Groupe applicables à tous les salariés du Groupe (pour plus de détails, se référer à la Section 3.4 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

INFORMATIONS SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Au sens de l'article L. 225-86 du Code de commerce, une convention a été autorisée par le Conseil de Surveillance (CS) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, et aucune convention précédemment autorisée ne s'est poursuivie au cours de cet exercice.

Le 18 novembre 2020, sur recommandation du Comité des Rémunérations (CR), le Conseil de surveillance (CS) a autorisé la conclusion d'un accord transactionnel entre la Société et Monsieur Christophe Cuvillier, Président du Directoire, pour régler amiablement et définitivement les conditions et les conséquences de la cessation de son mandat. Cet accord transactionnel est soumis au régime légal de la procédure des conventions réglementées.

Dans le cadre de sa décision, le CS a analysé et pris en compte les conditions particulières, la forme et le délai dans lesquels il a été mis un terme anticipé au mandat de Président et membre du Directoire de M. Cuvillier.

Le CR et le CS ont relevé que la gestion opérationnelle du Groupe pendant la crise du COVID-19 avait été satisfaisante, mais ont également noté une divergence stratégique avec une part significative des actionnaires sur la nécessité d'une augmentation de capital et du bien-fondé du plan RESET qui a conduit au rejet de cette augmentation de capital lors de l'assemblée générale du 10 novembre 2020 et de la nomination de trois nouveaux membres du CS, dont l'un a ensuite été nommé Président du CS. A l'aune de ce constat, du caractère inhabituel et particulièrement imprévisible de la situation, et de l'existence d'une divergence majeure sur la stratégie du Groupe entre le CS et M. Cuvillier, le CS a considéré, sur recommandations du CR, que la recherche d'une solution transactionnelle soumise au vote des actionnaires était la plus favorable à la préservation des intérêts de la Société et de ses actionnaires. Par cette approche, le CS a fait primer la sauvegarde des intérêts du Groupe URW et a ainsi permis une transition sereine au sein des instances sociales en évitant toute crise de gouvernance et ainsi une continuité de l'activité opérationnelle du Groupe.

En l'absence d'indemnité de départ contractuelle prédéfinie dans la politique de rémunération, le CS a jugé que l'indemnité soumise au vote des actionnaires devait être strictement limitée dans son montant. Sur recommandation du CR, cette indemnité transactionnelle a été fixée à un montant correspondant à six mois de la rémunération moyenne brute (rémunération fixe et rémunération variable annuelle) versée à M. Cuvillier en 2019 et 2020, soit un quart du maximum de deux ans fixé par le code Afep-Medef. En outre, compte tenu du contexte et des raisons ayant motivé le départ de M. Cuvillier, le CS n'a pas jugé approprié d'assortir l'accord transactionnel d'une clause de non concurrence qui aurait rendu nécessaire le versement d'une indemnité complémentaire.

En conséquence, au-delà de la renonciation irrévocable et mutuelle à toute instance ou action en justice en relation avec l'exécution et/ou la cessation anticipée des fonctions de M. Cuvillier, l'accord transactionnel comporte le versement d'une indemnité transactionnelle de 936 500 euros et la réduction prorata temporis des attributions antérieures de

sa rémunération variable long terme. Cette réduction s'est traduite par l'annulation immédiate des actions de performance de 46 % en cours d'attribution et de 35 % des options de performance. Ces attributions demeurent intégralement et obligatoirement soumises à l'atteinte effective des conditions de performance prévues aux plans concernés, seule la condition de présence ayant été levée. Cet accord transactionnel comprend également les stipulations usuelles relatives à la confidentialité, à la coopération, au non-dénigrement ainsi qu'une assistance fiscale limitée et temporaire à hauteur de 15 000 euros.

A raison des éléments de contexte mentionnés ci-dessus, le Conseil a estimé que cet accord transactionnel est conforme à l'intérêt social d'URW SE en la protégeant contre toute action contentieuse tout en garantissant une transition sereine et l'ouverture d'un nouveau chapitre pour le Groupe eu égard :

- Au contexte économique généré par la crise du COVID-19 et aux difficultés auxquelles le Groupe est actuellement confronté,
- À la nécessité de mettre en place une nouvelle direction permettant d'engager immédiatement et pleinement la nouvelle stratégie du Groupe,
- À la clause de renonciation des parties à tout recours fondé sur l'exécution et/ou la cessation des fonctions de M. Cuvillier au sein du Groupe, et
- Au fait que cette proposition respecte les principes et l'esprit du Code de gouvernement d'entreprise du référentiel du Groupe.

Cet accord transactionnel sera soumis à l'approbation des actionnaires lors d'un vote contraignant à l'Assemblée Générale du 12 mai prochain.

Afin de donner toute sa mesure au vote des actionnaires, ce mécanisme va au-delà des dispositions légales applicables aux conventions réglementées. En cas de vote défavorable, ladite indemnité et la part réduite de la rémunération variable long terme ne seraient pas versées, les autres éléments de la convention, dont la renonciation à recours, demeureraient en vigueur.

Ces éléments sont indiqués dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (pour plus de détails, se référer à la Section 5.8).

PROCÉDURE D'IDENTIFICATION ET DE SUIVI DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET DES CONVENTIONS COURANTES ET CONCLUES À DES CONDITIONS NORMALES

Conformément à l'article L. 225-87 du Code de commerce, le CS a adopté, sur recommandation du Comité d'Audit, le 10 décembre 2019, une procédure d'identification et de qualification (ex-ante) et de suivi (ex-post) des conventions réglementées ou des conventions courantes. Après un rappel du cadre légal, cette procédure formalise les différentes étapes de vérification assurant une détection et un suivi efficaces des conventions réglementées et conventions courantes, de leur qualification par la Direction juridique corporate jusqu'à leur signature et, le cas échéant, l'approbation préalable par le CS et l'approbation de l'Assemblée Générale pour les conventions réglementées. Cette procédure a été diffusée dans le Groupe et est disponible sur le site intranet du Groupe.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Les organes de direction et de contrôle

3.2.3 LE COMITÉ EXÉCUTIF⁽¹⁾

DIRECTEURS RÉGIONAUX



DIRECTEURS FONCTIONNELS



Présidé par Monsieur Jean-Marie Tritant, en tant que Président du Directoire, le Comité Exécutif est composé des 14 principaux dirigeants du Groupe, représentant les zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère ainsi que les pôles fonctionnels corporate.

Le Comité Exécutif est en charge de mettre en place de manière concrète et cohérente les orientations financières et stratégiques fixées par le Directoire en concertation avec le Conseil de surveillance. Le Comité exécutif se réunit en moyenne une fois par mois pour évoquer les objectifs de performance du Groupe et l'avancement des priorités stratégiques.

(1) Le Comité exécutif a été mis en place le 7 janvier 2021. Avant la mise en place du Comité Exécutif, le Comité de Direction était l'organe de coordination entre Unibail-Rodamco-Westfield SE et Unibail-Rodamco Westfield N.V., en charge de l'élaboration de leur stratégie commune, leur politique commerciale et de fournir des conseils pour les décisions opérationnelles clés. Au 31 décembre 2020, le Comité de Direction était composé de 8 membres.

3.3 RÉMUNÉRATION DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

LE MOT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE, DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Chers actionnaires,

2020 a été une année charnière pour le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield. Après un début d'année prometteur, avec des résultats encourageants durant les deux premiers mois, la pandémie mondiale de la COVID-19 a eu des répercussions considérables et inédites sur notre activité, les enseignes et leurs clients, nos opérations et finances, nos actifs ayant été fermés pendant de longues périodes dans la plupart des pays dans lesquels nous intervenons.

Au cours de cette période, le Directoire a su réagir rapidement et a travaillé sans relâche pour atténuer les répercussions de la pandémie et protéger l'avenir du Groupe. Dans un même temps, les membres du Directoire (ainsi qu'un grand nombre de cadres du Groupe) ont proposé de réduire leur Rémunération Fixe (RF) de 25 % ainsi que leur Rémunération Variable Annuelle (RVA) pour 2020, et de reverser les économies ainsi réalisées à plusieurs organisations caritatives locales engagées dans la lutte contre la pandémie de la COVID-19 et ses répercussions.

Ajustements de notre Politique de Rémunération

Cette situation inédite et imprévisible a conduit le Conseil de Surveillance (CS), sur recommandation du Comité des Rémunérations (CR), à faire usage de son pouvoir discrétionnaire, tel qu'approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale (AG) 2020, pour procéder à certains ajustements, mineurs mais nécessaires, à la Politique de Rémunération :

- Le CS, sur recommandation du CR, a réévalué les priorités stratégiques du Groupe et ajusté les indicateurs de performance de la Rémunération Variable Annuelle (RVA) en conséquence. L'objectif de partenariats commerciaux, qui représentait 4 % du total de la RVA pour le Président du Directoire, a été remplacé par un objectif de réduction des charges administratives brutes ;
- La composante Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté (RNRPAA) de la RVA et de la Rémunération Variable Long Terme (RVLT) est basée sur les objectifs publiés annuellement par le Groupe. Le 23 mars 2020, compte tenu des incertitudes rencontrées dans le contexte de la COVID-19, le Groupe a annoncé le retrait de ses objectifs de RNRPAA 2020. Plus tard, le 1^{er} novembre 2020, de nouveaux objectifs de RNRPAA ont été publiés en parallèle de nos résultats du 3^{ème} trimestre. Cette nouvelle prévision a été atteinte. Cependant, compte tenu du contexte particulier de 2020 et dans un souci de modération et d'efforts partagés, le CS, sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et de la Rémunération (CGNR), a exercé son pouvoir discrétionnaire en prenant les décisions suivantes :
 - Pour la RVA, la composante RNRPAA, représentant 64 % du total de la RVA pour le Président du Directoire, serait considérée comme non atteinte ;
 - Pour la RVLT, l'atteinte des objectifs fixés en novembre pour l'année 2020 ne serait pas prise en compte, et, par conséquent, les allocations susceptibles de résulter du critère RNRPAA pour les plans RVLT 2018 à 2020 seront réduites d'un tiers en due proportion.

Évaluation de la performance du Directoire en 2020

À la fin de l'année 2020, le CS a analysé les résultats obtenus par les membres sortants du Directoire et a décidé de rétribuer leurs performances en 2020 comme suit :

- L'objectif de RNRPAA est non atteint, comme expliqué ci-dessus ;
- Les cessions sont évaluées à 75 % de réalisation à la suite de plusieurs opérations importantes, réalisées à un prix supérieur à la valeur comptable, notamment la conclusion de la vente décisive d'une participation de 1,5 Md€ dans cinq centres commerciaux français et les promesses de vente de l'immeuble de bureaux SHiFT pour 620 M€ et des bureaux Les Villages pour 213 M€, dans le contexte très difficile de 2020 ;
- L'objectif de réduction de la dette nette n'a pas été atteint ;
- L'objectif de réduction des charges administratives brutes est intégralement atteint (80 M€ de réduction réalisées en comparaison avec un programme initial de réduction des coûts de 60 M€) ;
- Et la composante qualitative, composée de 10 objectifs pour le Président du Directoire et 11 objectifs pour le Directeur Général Finance, évalués tous les deux à 80 %. Ces objectifs ont été fixés avant la pandémie de la COVID-19. Les Membres du Directoire ont été évalués pour leurs actions en prenant en compte ces objectifs ainsi que le contexte.

Les montants obtenus sont réduits en proportion de la réduction de salaire de 25 % consentie durant deux mois et restent soumis au vote contraignant des actionnaires lors de l'AG 2021.

Nouvelle gouvernance

La fin de l'année 2020 a été marquée par des changements significatifs dans la gouvernance d'URW. À la suite de l'Assemblée Générale Extraordinaire tenue le 10 novembre 2020, trois nouveaux membres du CS ont été élus, puis lors de la réunion du CS du 13 novembre 2020, quatre membres du CS ont démissionné et un nouveau Président du CS a été élu. Depuis lors, deux nouveaux membres du CS ont été cooptés (et devraient être confirmés lors de l'AG du 12 mai 2021). Plus récemment, après 5 années de service et ayant assuré la transition de la gouvernance, Colin Dyer a exprimé sa volonté de quitter ses fonctions au sein du CS lors de la prochaine AG. Jill Granoff a, quant à elle, décidé de ne pas se représenter. L'ensemble des membres du Directoire a également été renouvelé, celui-ci comptant désormais 4 membres : Jean-Marie Tritant (Président du Directoire), Fabrice Mouchel (Directeur Général Finance), Olivier Bossard (Directeur Général Investissement) et Astrid Panosyan (Directrice Générale Fonctions Centrales).

De plus, la structure de gouvernance du CS a été simplifiée afin d'accélérer le processus de prise de décisions, avec la fusion du Comité de la Gouvernance et des Nominations (CGN) et du Comité des Rémunérations (CR) pour former le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

Rémunération des nouveaux membres du Directoire

La Politique de Rémunération des membres du Directoire a été appliquée aux nouveaux membres sans modifications.

Sur la base des dernières études comparatives, la RF des nouveaux membres du Directoire a été établie à un niveau inférieur à celui de leurs prédécesseurs (1 M€ pour le Président du Directoire, Jean-Marie Tritant, contre 1,25 M€ pour son prédécesseur ; 750 000 euros pour le Directeur Général Finance, Fabrice Mouchel, contre 800 000 euros pour son prédécesseur ; 650 000 euros pour le Directeur Général Investissement et la Directrice Générale Fonctions Centrales). Le plafond de la RVA du Président du Directoire a également été fixé à 150 % de la RF contre 200 % auparavant, réduisant ainsi de 33 % la rémunération totale maximale versée en numéraire au Président du Directoire. Le niveau de l'attribution de RVLT aux membres du Directoire reste inchangé avec une attribution habituelle comprise entre 70 % et 90 % de la RF. Les autres éléments de la Politique de Rémunération restent inchangés.

Fin de mandat du Président du Directoire et du Directeur Général Finance

En l'absence d'une indemnité de départ contractuelle le CS a convenu des modalités d'un accord transactionnel à conclure entre URW et M. Cuvillier pour régler les conditions et conséquences de la fin de son mandat au sein du Directoire, survenue le 31 décembre 2020. Cet accord transactionnel inclut une renonciation réciproque et irrévocable ainsi qu'une renonciation générale à toute action en justice. Il comprend également, sous réserve de l'approbation de l'AG 2021, le paiement d'une indemnité de départ de 936 500 euros (environ un cinquième du maximum recommandé par le Code Afep-Medef) et le maintien partiel pro rata temporis des attributions de RVLT existantes en restant soumises aux conditions de performance. Il comprend également les clauses usuelles relatives à la confidentialité, à la coopération, au non-dénigrement, à l'assistance en matière de déclaration de revenus et au bénéfice temporaire d'un véhicule de fonction.

M. Tonckens a pris sa retraite le 4 janvier 2021 et ne bénéficie donc d'aucun accord transactionnel. Ses attributions de RVLT existantes seront partiellement maintenues pro rata temporis et resteront soumises à conditions de performance.

Attribution de RVLT pour 2021

Les attributions de RVLT ont été établies en vertu d'une résolution de l'AG 2019 qui était basé sur un Directoire à deux membres (l'attribution totale du Directoire ne devant pas dépasser 15 % de l'attribution de RVLT totale et l'attribution du Président du Directoire ne devant, quant à elle, pas dépasser 8 % de l'attribution de RVLT totale). Afin de permettre l'octroi d'une attribution de RVLT conforme à notre politique aux quatre (et ensuite cinq) membres du Directoire, le CGNR a recommandé au CS de reporter l'attribution de la RVLT, généralement effectuée en mars, après l'AG 2021, au cours de laquelle une résolution actualisée sera soumise à l'approbation des actionnaires. Cette résolution proposera aux actionnaires de permettre une attribution maximale pour le Président du Directoire et pour les autres membres du Directoire respectivement à hauteur de 7 % et 5 % de l'attribution totale.

Le CS a l'intention d'attribuer à tous les membres du Directoire, immédiatement après l'AG, des Actions de Performance (AP) et des Stock-Options (SO) pour une valeur IFRS combinée équivalente à 70 % de leur RF respective, c'est-à-dire au niveau le plus bas de la fourchette cible, soit une valeur d'attribution inférieure de 20 % à la valeur attribuée au Président du Directoire en 2020, et correspondant au quartile inférieur des pratiques du CAC40. Néanmoins, comme cela a été précisé l'année dernière, le CGNR contrôlera l'évolution future du prix de l'action et recommandera au CS d'exercer son pouvoir discrétionnaire afin d'ajuster à la baisse l'attribution de RVLT si celui-ci estimait que les membres du Directoire auraient potentiellement bénéficié involontairement d'un effet d'aubaine en raison des conditions du marché au moment de l'attribution.

Perspectives pour 2021

Au cours de l'année 2021, le CGNR entend revoir la Politique de Rémunération des dirigeants, compte tenu de la nouvelle stratégie du Groupe, de sa nouvelle gouvernance, du retour des actionnaires et des dernières évolutions de la réglementation du Code Afep-Medef et des recommandations de l'AMF. Nous continuerons à échanger avec nos actionnaires et nos agences de conseil en vote afin de veiller à ce que notre politique révisée assure un alignement optimal entre nos dirigeants et nos actionnaires. Une fois ces consultations intensives conduites, cette politique de rémunération mise à jour sera soumise à l'AG 2022 pour approbation.

Nous comptons sur votre soutien lors de l'AG de 2021 et je reste personnellement disponible pour échanger avec les actionnaires qui le souhaitent.

Cordialement,

Roderick Munsters

Président du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

3.3.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

3.3.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

A partir de 2021, la Politique de Rémunération suivante applicable aux membres du Directoire sera soumise à l'approbation des actionnaires (résolutions n° 11 et 12).

GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE DÉCISION

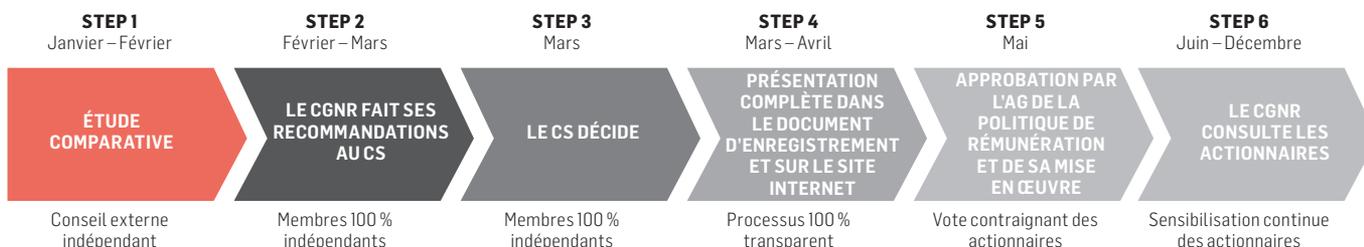
La rémunération des membres du Directoire est déterminée par le Conseil de Surveillance (CS), sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef révisé en janvier 2020.

Le CS conçoit la Politique de Rémunération du Groupe en fonction des meilleures pratiques du marché et des intérêts des actionnaires.

Cette politique vise à aligner le Directoire avec les actionnaires et la stratégie du Groupe en :

- Créant un lien direct et explicite entre la performance du Groupe et la rémunération de chaque membre du Directoire ;
- Garantissant une approche équilibrée entre la performance à court terme et la performance à moyen/long terme ; et
- Établissant des niveaux de rémunération compétitifs.

Notre processus de décision est piloté par le CGNR qui veille à la transparence et à l'indépendance :



Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

La Politique de Rémunération des membres du Directoire s'appuie sur :

5 OBJECTIFS

ATTIRER	MOTIVER	FIDÉLISER	RÉCOMPENSER	ALIGNER
Attirer des candidats à fort potentiel pour renforcer la Direction	Motiver pour réaliser avec succès les objectifs à court et long terme	Fidéliser afin de conserver des membres du Directoire expérimentés et faisant preuve d'esprit de collaboration	Récompenser pour favoriser la réalisation des objectifs individuels et collectifs, et prendre des décisions qui contribuent à la création de valeur ainsi qu'au succès à long terme du Groupe	Harmoniser les intérêts des membres du Directoire sur ceux des actionnaires et des parties prenantes

5 PRINCIPES DIRECTEURS

LES MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE	UNE ÉVALUATION EXHAUSTIVE	UNE RÉMUNÉRATION SUR PERFORMANCE	UNE APPLICATION TRANSPARENTE DE LA POLITIQUE	UNE ÉVALUATION COMPARATIVE INDÉPENDANTE
Le CS et le CGNR s'engagent à appliquer les meilleures pratiques en matière de gouvernance de la rémunération, et à suivre les recommandations les plus récentes des autorités nationales et internationales ; ils s'engagent aussi à s'appuyer sur les politiques de vote des actionnaires et les agences de conseil en vote	Chaque composante de la rémunération des membres du Directoire est évaluée à titre individuel et collectif	La rémunération basée sur la performance des collaborateurs et de l'entreprise est la clé de voûte de la Politique de Rémunération. Elle garantit l'harmonisation des intérêts des membres du Directoire avec les objectifs de création de valeur à long terme du Groupe et de ses actionnaires	Le CS entretient un lien étroit avec les actionnaires, auprès desquels il mène d'importantes consultations, ainsi qu'avec les agences de conseil en vote en ce qui concerne la Politique de Rémunération. Un effort constant est fourni en matière d'explication et d'échange	Une analyse comparative est menée au début de chaque mandat (ou à chaque fois qu'une évaluation spécifique est nécessaire) avec le concours d'un cabinet de conseil externe indépendant. La dernière évaluation a été effectuée fin 2020 afin de faciliter le processus décisionnel du CS pour les nouveaux membres du Directoire. Celle-ci a tenu compte des pratiques de rémunération dans les entreprises dont la taille et le périmètre géographique correspondent à ceux du Groupe

En particulier, le CS respecte scrupuleusement les règles ci-dessous :

Inclus

- ✓ Rémunération raisonnable et équilibrée, reposant sur une étude comparative réalisée par un cabinet de conseil externe indépendant
- ✓ Plafonnement de la Rémunération Variable Annuelle (RVA)
- ✓ Plafonnement de la Rémunération Variable Long Terme (RVLT)
- ✓ Période d'acquisition de 3 ans pour les Actions de Performance
- ✓ Période d'acquisition de 3 ans pour les Stock-Options
- ✓ Conditions de performance strictes sur une période de 3 ans
- ✓ Prise en compte dans la RVA et la RVLT de la performance liée à la RSE
- ✓ Obligation de conservation des actions
- ✓ *Clawback* (restitution) et malus

Exclus

- ✗ Pas d'indemnité de prise de fonction
- ✗ Aucune rémunération exceptionnelle
- ✗ Pas de contrat de prestation de service
- ✗ Pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies (retraite chapeau)
- ✗ Pas de jetons de présence pour les mandats intra-Groupe
- ✗ Pas de contrat de travail pour le Président du Directoire et le Directeur Général Finance
- ✗ Pas d'indemnité contractuelle de départ⁽¹⁾
- ✗ Pas d'indemnité contractuelle de non-concurrence
- ✗ Pas de décote sur le prix de souscription des Stock-Options
- ✗ Pas d'intéressement ni de participation
- ✗ Pas de rémunération en cas de sous-performance

(1) A l'exception du Directeur Général Investissement et de la Directrice Générale Fonctions Centrales dont le contrat de travail est suspendu durant leur mandat.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA RÉMUNÉRATION POUR 2021

Le tableau ci-dessous synthétise la Politique de Rémunération des membres du Directoire applicable en 2021, sous réserve de l'approbation de l'AG. La Politique de Rémunération de 2021 reste inchangée dans ses principes par rapport à celle de 2020, qui a été approuvée lors de l'AG 2020. La Rémunération Fixe (RF) du Président du Directoire et du Directeur Général Finance est inférieure à celle de leurs prédécesseurs et se base sur une étude comparative menée à la fin de l'année 2020 sur des entreprises de taille et/ou de secteur comparables. La RF du Directeur Général Investissement et de la Directrice Générale Fonctions Centrales a été déterminée sur la base d'une analyse comparative des membres du Directoire hors Président du Directoire dans des entreprises de taille et/ou de secteur comparables.

Pour encourager une harmonisation optimale au sein du Directoire, le plafond maximal de la Rémunération Variable Annuelle (RVA) a été fixé à 150 % de la RF pour tous les membres du Directoire, et l'attribution cible de la Rémunération Variable Long Terme (RVLT) est fixée entre 70 % et 90 % de la RF pour tous les membres du Directoire. Dans le contexte particulier de 2021, les pondérations des indicateurs de performance de la RVA ont été adaptées afin de focaliser le Directoire sur des mesures de gestion de la pandémie et de ses conséquences. Bien que des mesures de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) étaient déjà prévues dans les objectifs qualitatifs des deux précédents membres du Directoire, une mesure spécifique des performances en matière de RSE, de Diversité et d'Inclusion est explicitement introduite à partir de 2021.

Les autres éléments de rémunération restent inchangés par rapport aux années précédentes.

Éléments	Objectif et lien avec la stratégie	Opération	Président du Directoire	Directeur Général Finance	Directrice Générale Fonctions Centrales	Directeur Général Investissement									
Rémunération Fixe (RF)	Attirer des professionnels talentueux et expérimentés grâce à un régime de rémunération compétitif qui reflète la taille, la complexité et le dynamisme de l'activité.	Fixé au début de chaque mandat de 4 ans.	1 000 000 €	750 000 €	650 000 €	650 000 €									
Rémunération Variable Annuelle (RVA)	Motiver au regard de la stratégie à court terme et récompenser la réalisation des objectifs financiers et opérationnels annuels.	4 composantes : <ul style="list-style-type: none"> Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté (RNRPAA) Priorités financières (spécifiquement liés au désendettement, au recouvrement des loyers et à la réduction des charges administratives) Responsabilité Sociale des Entreprises / Diversité & Inclusion Objectifs individuels 	Plafond à 150 % de la RF												
Rémunération Variable Long Terme (RVLT)	Fidéliser et harmoniser avec les objectifs de création de valeur à moyen/long terme du Groupe et de ses actionnaires.	ICP <table border="1"> <tr> <td></td> <td>50 % Externe</td> <td>50 % Interne</td> </tr> <tr> <td>90 % Financier</td> <td>45 % TSR</td> <td>45 % RNRPAA</td> </tr> <tr> <td>10 % RSE</td> <td>5 % Évaluation RSE</td> <td>5 % Objectifs RSE</td> </tr> </table>		50 % Externe	50 % Interne	90 % Financier	45 % TSR	45 % RNRPAA	10 % RSE	5 % Évaluation RSE	5 % Objectifs RSE	<ul style="list-style-type: none"> Attribution cible : 70 % à 90 % de la RF (en valeur IFRS) Valeur maximale des attributions : 180 % de la RF (circonstances exceptionnelles) Période de performance de 3 ans Période d'acquisition de 3 ans 			
	50 % Externe	50 % Interne													
90 % Financier	45 % TSR	45 % RNRPAA													
10 % RSE	5 % Évaluation RSE	5 % Objectifs RSE													
Régime de Contribution Supplémentaire	Fournir un accès aux différents régimes de protection et d'avantages sociaux.	Contribution annuelle versée sur un compte d'épargne.	90 000 € +10 % de (RF+RVA)	45 000 € +10 % de (RF+RVA)											
Autres avantages		Prévoyance et frais de santé, assurance chômage, véhicule de fonction, indemnité de missions internationales (si nécessaire) et Plan d'Épargne Entreprise (sans abondement).	environ 25 000 €												
Exigence en matière de détention d'actions	Harmoniser davantage les intérêts des membres du Directoire avec ceux des actionnaires.	Conservation de 30 % des plus-values (nettes d'impôts) des SO exercées et 30 % des AP acquises jusqu'à ce que le % cible de RF soit détenu.	300 % de la RF	200 % de la RF											
Clawback/malus	Appliquer le Code d'Éthique d'URW.	Dans la limite autorisée par la loi applicable, en cas de faute lourde ou de fraude ayant un impact négatif significatif sur le Groupe donnant lieu, en particulier, à un retraitement financier, le CS se réserve le droit de réduire ou d'annuler les montants de RVLT ou RVA non acquis (malus), de demander le remboursement des montants de RVLT ou RVA versés ou d'obtenir des dommages et intérêts (<i>clawback</i>).													

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

RÉMUNÉRATION FIXE (RF)

La RF est établie au début de chaque mandat. En conformité avec le Code Afep-Medef, la RF reste, en principe, inchangée durant le mandat de chaque membre du Directoire. À titre exceptionnel, elle peut être revue à la hausse au cours du mandat à la suite de l'élargissement du périmètre des responsabilités ou de changements significatifs survenus au sein du Groupe ou du marché.

La RF est déterminée sur la base :

- (i) Du niveau et de la complexité des missions ;
- (ii) Du profil, de l'expérience et de la carrière au sein du Groupe ou à l'extérieur ; et
- (iii) Des analyses comparatives de rémunération pour des fonctions et des responsabilités similaires basées sur des références externes.

Afin d'établir un niveau de rémunération adéquat, le CS et le CGNR s'appuient sur les recommandations d'un cabinet de conseil externe indépendant pour comparer les pratiques de rémunération et adopter les meilleurs principes de gouvernance. La capacité d'URW à attirer, motiver et fidéliser des dirigeants de niveau international par des niveaux de rémunération compétitifs est essentielle pour assurer une performance solide du Groupe.

Étant donné les caractéristiques uniques du Groupe au sein du CAC40 et des entreprises européennes du secteur immobilier, et son périmètre géographique étendu désormais aux marchés des États-Unis et du Royaume-Uni, l'approche de l'étude comparative est fondée sur les groupes de pairs suivants (voir la liste dans le Glossaire pour de plus amples informations) :

- Sociétés du CAC40 ;
- Sélection Immobilier en Europe et au Royaume-Uni ; et
- Sélection Immobilier aux États-Unis (pour information et analyse comparative qualitative uniquement).

La rémunération fixe des membres du Directoire pour 2021 a été établie comme suit :

Fonction	Nom	Rémunération fixe 2021
Président du Directoire	Jean-Marie Tritant	1 000 000 €
Directeur Général Finance	Fabrice Mouchel	750 000 €
Directrice Générale Fonctions Centrales	Astrid Panosyan	650 000 €
Directeur Général Investissement	Oliver Bossard	650 000 €

Si le Directoire venait à accueillir de nouveaux membres, en particulier dans le cadre du recrutement du prochain Directeur Général de la Stratégie Client, la RF des nouveaux membres du Directoire serait déterminée selon les mêmes critères de référence et principes.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE (RVA)

Le règlement de la RVA des membres du Directoire est soumis à l'approbation préalable de l'AG (vote ex post).

STRUCTURE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

La structure de la RVA est la même pour tous les membres du Directoire. Le tableau ci-dessous résume l'approche qui sera adoptée par le CGNR, puis le CS, pour évaluer la performance 2021 des membres du Directoire. Le CGNR et le CS prendront en compte les résultats obtenus par rapport au budget et aux plans selon les formules convenues. Le CS, sur recommandation du CGNR, pourra faire usage de son pouvoir de discrétion pour déterminer ou ajuster la formule de calcul de la RVA en cas de circonstances imprévisibles et hors du contrôle de la Direction

(telles que la pandémie en cours et ses incertitudes), ayant un impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance. Cette possibilité laissée au CS lui permettra de s'assurer de l'adéquation de la mise en œuvre de la Politique de Rémunération avec la performance des membres du Directoire et du Groupe. Tout usage par le CS de cette possibilité d'ajustement sera communiqué aux actionnaires et dûment justifié, notamment au regard de son harmonisation avec les intérêts des actionnaires et restera soumis au vote contraignant des actionnaires lors de l'AG suivante.

Dans le contexte particulier de 2021, le poids de l'indicateur RNRPAA a ainsi été abaissé à 20 %, pour permettre aux mesures de gestion de crise de représenter 50 % de la RVA.

Pondération des indicateurs de performance applicables à tous les membres du Directoire (% de la RVA maximale)

Indicateurs de performance	Principales caractéristiques	Pondération habituelle	Pondération spécifique 2021
RNRPAA	Païement proportionnel au RNRPAA au regard du budget.	50 %	20 %
Priorités Financières	Sélection des indicateurs de performance financière, reflétant les priorités de l'année. Généralement fixée à 20 %, cette pondération est portée à 50 % en 2021 afin de privilégier les priorités essentielles et immédiates suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la dette nette (30 %) ; • Réduction des charges administratives brutes (10 %) ; • Recouvrement des loyers (10 %). 	20 %	50 %
Responsabilité Sociale des Entreprises / Diversité & Inclusion	Un ou deux indicateurs liés à nos objectifs Better Places 2030. En 2021, le ou les objectifs sélectionnés sont : <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des émissions de gaz à effet de serre (5 %) ; • Amélioration de la proportion de femmes parmi les dirigeants (5 %). 	10 %	10 %
Individuel	4 objectifs individuels, spécifiques à chaque membre du Directoire.	20 %	20 %

Les objectifs sont confidentiels et seront par conséquent divulgués rétrospectivement.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME (RVLT)

Le CS considère qu'une rémunération à long terme sous la forme d'Actions de Performance (AP) et de Stock-Options de Performance (SO) est particulièrement appropriée dans la mesure où ces instruments harmonisent les intérêts du Directoire et ceux des actionnaires. Le CS définit le ratio de SO et d'AP attribuées. Le plan RVLT est une composante clé de la Politique de Rémunération du Groupe ; il constitue un outil de motivation et de fidélisation efficace. Le nombre de participants ciblé était d'environ 480 en 2020 (soit environ 13 % du personnel total).

L'acquisition de droits est calculée en application des règles du Plan décrites ci-dessous.

Cependant, le CS, sur recommandation du CGNR, pourra faire usage de son pouvoir de discrétion pour réduire les attributions de RVLT ou en ajuster la formule de calcul en cas de circonstances imprévisibles et hors du contrôle de la direction (telles que la pandémie en cours et ses incertitudes), ayant un impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs

critères de performance. Cette possibilité laissée au CS lui permettra de s'assurer de l'adéquation de la mise en œuvre de la Politique de Rémunération avec la performance du Groupe. Tout usage par le CS de cette possibilité d'ajustement sera communiqué aux actionnaires et dûment justifié, notamment au regard de son harmonisation avec les intérêts des actionnaires.

PRINCIPES

Chaque année, le CS, sur recommandation du CGNR, détermine l'enveloppe de la RVLT en tenant compte de nombreux facteurs dont (i) la performance financière générale du Groupe, (ii) la performance globale des membres du Directoire, (iii) les autres composantes de la rémunération et (iv) le montant de la RVLT attribué l'année précédente. Les AP et les SO sont soumises à des conditions de présence et de performance, avec une période d'acquisition de 3 ans. En outre, les membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation en Actions Jumelées.

Élément	Description	Commentaires	
Valeur	Attribution cible : 70 % à 90 % de la RF (en valeur IFRS) Valeur maximale possible : 180 % de la RF	L'attribution RVA était de 70 % en 2019 et 2020. Une attribution de 70 % est proposée pour 2021. Le maximum de 180 % n'a jamais été appliqué jusqu'ici et ne sera appliqué ou approché que dans de véritables conditions exceptionnelles.	
Période de performance	3 ans	L'évaluation de l'acquisition sur performance pour les SO et les AP est effectuée une fois, à la fin de la période de performance de 3 ans.	
Période d'acquisition	3 ans	Les droits aux AP et SO sont pleinement acquis après 3 ans, sous condition de performance. La présence des Membres du Directoire est également requise au moment de la livraison des AP et de l'exercice des SO.	
Période d'exercice (SO uniquement)	5 ans	Les Options sont exerçables entre le 3 ^{ème} et le 8 ^{ème} anniversaire de l'attribution, sous condition de performance.	
Condition de performance	Externe	45 % Total Shareholder Return (TSR) relatif 5 % RSE	Voir les détails dans le tableau ci-dessous.
	Interne	45 % RNRPAA 5 % RSE	
Obligation de conservation	30 % des Actions de Performance acquises 30 % des plus-values nettes sur les Stock-Options à la date d'exercice	L'obligation de conservation s'applique à concurrence de la détention d'un total d'Actions Jumelées équivalent à 300 % de la RF pour le Président du Directoire et à 200 % de la RF pour les autres membres du Directoire jusqu'au terme de leur dernier mandat en tant que membre du Directoire (voir les détails ci-après).	
Notes complémentaires	Aucune décote sur le prix d'exercice des SO		

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

Conditions de performance applicables aux SO et AP en 2021

ICP	50 % conditions de performance externe	50 % conditions de performance interne								
90 % Financier	<p>45 % TSR : l'acquisition est soumise à la condition que la performance boursière globale des Actions Jumelées (dividendes réinvestis) soit supérieure à la performance de l'Indice de Référence, conçu pour refléter la présence géographique unique ainsi que la diversité des actifs d'URW.</p> <p>Composition de l'Indice de Référence</p> <p>Se référer au Glossaire pour de plus amples détails</p>	<p>45 % RNRPAA : l'acquisition est calculée en fonction de la croissance composée du RNRPAA sur la période de référence, comparant la croissance des résultats d'URW à long terme aux fourchettes de prévisions de croissance annuelle (composées) communiquées aux investisseurs. L'acquisition est progressive selon le principe ci-dessous :</p> <table border="1"> <tr> <td>En-deçà de la prévision composée</td> <td>0 %</td> </tr> <tr> <td>Au point bas des prévisions composées</td> <td>30 %</td> </tr> <tr> <td>Entre le point bas et le point haut</td> <td>30 % à 100 %</td> </tr> <tr> <td>Au point haut et au-delà des prévisions composées</td> <td>100 %</td> </tr> </table> <p>À partir de 2021, en l'absence d'objectifs annuels communiqués aux actionnaires, une fourchette cible (point bas et point haut) a été fixée par le CS pour le calcul de la performance composite et sera divulguée postérieurement.</p>	En-deçà de la prévision composée	0 %	Au point bas des prévisions composées	30 %	Entre le point bas et le point haut	30 % à 100 %	Au point haut et au-delà des prévisions composées	100 %
En-deçà de la prévision composée	0 %									
Au point bas des prévisions composées	30 %									
Entre le point bas et le point haut	30 % à 100 %									
Au point haut et au-delà des prévisions composées	100 %									
10 % RSE	<p>5 % évaluation RSE : classement d'URW par rapport aux pairs du secteur par ISS-ESG sur une période d'acquisition de 3 ans.</p> <table border="1"> <tr> <td>Aucun statut « PRIME », quelle que soit l'année</td> <td>0 %</td> </tr> <tr> <td>Statut « PRIME » pour 1 des 3 années</td> <td>33 %</td> </tr> <tr> <td>Statut « PRIME » pour 2 des 3 années</td> <td>66 %</td> </tr> <tr> <td>Statut « PRIME » pour 3 des 3 années</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Aucun statut « PRIME », quelle que soit l'année	0 %	Statut « PRIME » pour 1 des 3 années	33 %	Statut « PRIME » pour 2 des 3 années	66 %	Statut « PRIME » pour 3 des 3 années	100 %	<p>5 % objectifs RSE : Taux de réalisation globale du plan Better Places 2030 dans l'ensemble du Groupe, évalué par le CS sur la période d'acquisition.</p> <p>Acquisition progressive linéaire entre 0 % et 100 %.</p>
Aucun statut « PRIME », quelle que soit l'année	0 %									
Statut « PRIME » pour 1 des 3 années	33 %									
Statut « PRIME » pour 2 des 3 années	66 %									
Statut « PRIME » pour 3 des 3 années	100 %									

Depuis 2019, 10 % des conditions de performance à long terme liées à la RSE sont applicables aux AP et aux SO et tiennent compte des performances internes et externes.

La composante RSE interne est basée sur les progrès du Groupe vis-à-vis de la stratégie Better Places 2030 et sera évaluée par le CS.

La composante RSE externe est basée sur la notation ISS-ESG du Groupe par rapport aux pairs du secteur. Le seuil « Prime » est attribué aux entreprises qui obtiennent les meilleurs scores ESG dans leur secteur (approximativement dans le premier décile). Pour conserver le statut « Prime », les entreprises doivent continuer à progresser sur les indicateurs ESG par rapport aux autres entreprises notées.

OBLIGATIONS DE CONSERVATION ET D'INVESTISSEMENT

Afin d'harmoniser les intérêts des membres du Directoire sur ceux des actionnaires, et en application d'une décision du CS (conformément au Code Afep-Medef), les membres du Directoire sont tenus de respecter les exigences en matière de conservation et d'investissement en Actions Jumelées. L'exigence en matière d'actionariat est de 300 % de la RF annuelle brute pour le Président du Directoire et de 200 % pour les autres membres du Directoire. Tant que cette condition n'est pas remplie, les membres du Directoire sont tenus de conserver des actions lorsque les RVLt sont attribuées : au moins 30 % de leurs AP acquises définitivement et 30 % de leur plus-value nette sur les SO à la date d'exercice.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

RÉGIME DE CONTRIBUTION SUPPLÉMENTAIRE (RCS)

Le RCS consiste en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué, qui ne sera disponible pour les membres du Directoire qu'au terme de leur dernier mandat.

Poste	Montant fixe	Montant variable
Président du Directoire	90 000 €	10 % de la rémunération totale en numéraire perçue chaque année
Autres membres du Directoire	45 000 €	(c'est-à-dire la RF pour l'année N plus la RVA pour l'année N-1)

AUTRES AVANTAGES

Les membres du Directoire bénéficient des éléments suivants :

- Les régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé du Groupe ;
- Une assurance chômage (type GSC) ;
- Une couverture frais de santé « expatrié » et une indemnité liée à leurs missions internationales (le cas échéant), réservées aux membres du Directoire non-résidents fiscaux de France ;
- Le Plan d'Épargne Entreprise (sans l'abondement offert aux autres collaborateurs) ; et
- Un véhicule de fonction (hybride ou électrique uniquement).

CLAWBACK/ MALUS

Afin d'aligner les politiques du Groupe sur les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, le Code d'Éthique du Groupe permet d'intenter une action à l'encontre des membres du Directoire (notamment de demander un remboursement ou des dommages et intérêts), dans la limite de la loi applicable, et ce en cas de faute lourde ou de fraude ayant un impact négatif significatif sur le Groupe, en particulier, du fait d'un retraitement financier.

En outre, dans une telle situation, le CS, sur recommandation du CGNR, évaluera la performance du membre du Directoire concerné et prendra les mesures appropriées relatives au versement de la RVA et la RVL, notamment l'annulation de tous les droits sur des SO ou AP non encore acquises par le membre du Directoire concerné (malus).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

3.3.1.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La Politique de Rémunération suivante applicable aux membres du CS sera soumise à l'approbation des actionnaires (résolution n° 13). La Politique de Rémunération 2021 décrite ci-dessous prendra effet à compter de son approbation par les actionnaires. La Politique de Rémunération 2020 approuvée par l'AG 2020 reste applicable jusqu'à cette date.

GOVERNANCE ET PROCESSUS DE DÉCISION

La rémunération annuelle des membres du CS a pour but d'attirer et de fidéliser des professionnels de grande qualité, dotés d'une expertise et d'une expérience conforme aux attentes du Groupe. Cela inclut typiquement le fait d'avoir été membre de l'équipe de direction d'une société similaire à URW, au moins par sa taille. La Politique de Rémunération du CS est fixée par le CS, sur recommandation du CGNR et, dans le cas de la rémunération du Président du CS, en son absence. La Politique de Rémunération annuelle des membres du CS est conçue pour n'être révisée qu'à intervalles espacés dans le temps, sous la supervision du CGNR. Les montants peuvent être revus en cas de changements significatifs survenus au sein du Groupe ou sur le marché.

La politique proposée pour 2021 est identique à celle de 2020. Le CGNR estime que celle-ci maintient une rémunération raisonnable tout en attirant et en maintenant des membres divers et internationaux. Elle a été initialement établie sur la base d'une analyse comparative des rémunérations des membres du Conseil, réalisée par un cabinet de conseil indépendant. Cette analyse a comparé les rémunérations des administrateurs et des Présidents dans les pays d'origine des membres du CS ainsi que dans les pays dans lesquels ils disposent d'une expérience significative (France, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis).

Si la participation du Président aux séances du CS est bien entendu obligatoire, celle des autres membres est tout aussi essentielle au bon fonctionnement du CS et de ses comités. De ce fait, une part significative (67 %) de la rémunération annuelle perçue par les autres membres que le Président est variable et dépend de leur participation aux réunions du CS et des comités. De surcroît, une « règle de présence physique » s'applique à cette part variable. Les participations par vidéoconférence ne doivent en aucun cas excéder 30 % des réunions programmées.

Au-delà de ce seuil, les membres du CS ne seront pas rémunérés pour les réunions auxquelles ils ont participé par vidéoconférence. En raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions sur les voyages et les rassemblements physiques, la règle de la présence physique a été temporairement assouplie à compter du 1^{er} mars 2020. La règle de la présence physique sera rétablie une fois que les restrictions sur les voyages internationaux et les réunions physiques seront levées.

Pour prendre en considération le temps passé dans les déplacements internationaux, tous les membres du CS perçoivent également une indemnité pour déplacement à l'étranger, pour le temps passé en dehors de leur pays de résidence dans l'exercice de leurs fonctions de membres du CS. En raison des restrictions de voyage et des mesures de confinement mises en place à partir de mars 2020, la majorité des réunions du CS en 2020 ont été tenues par vidéoconférence, sans aucune indemnité pour déplacements internationaux.

Afin de garantir une qualité maximale en termes de supervision et de contrôle de la stratégie du Groupe et d'éviter tout conflit d'intérêts, les membres du CS n'ont pas le droit de percevoir de rémunération liée à la performance du Groupe. Afin de mieux aligner les intérêts des membres du CS et ceux des actionnaires, les membres du CS sont tenus de détenir, dans les deux années suivant leur nomination, un nombre d'Actions Jumelées d'une valeur au moins égale à un an de rémunération.

En 2021, compte tenu de l'interdépendance des sujets traités et des membres et afin d'en améliorer l'efficacité, le CGN et le CR ont été fusionnés et la rémunération des membres et des présidents des comités a été harmonisée. L'enveloppe de rémunération globale du CS et sa structure de rémunération restent inchangées, tandis que, selon une étude comparative, la rémunération du Président du CS et des autres membres du CS reste inférieure à la rémunération médiane dans la plupart des pays européens et aux États-Unis.

Depuis son approbation au cours de l'AG 2020, l'enveloppe de rémunération des membres du CS demeure à 1,4 M€. Elle s'ajoute à la rémunération du Président du CS.

Poste		Rémunération fixe	Jetons de présence	Rémunération annuelle totale
Conseil de Surveillance	Président	225 000 € ⁽¹⁾		225 000 €
	Membre	25 000 €	jusqu'à 50 000 €	jusqu'à 75 000 €
Rémunérations complémentaires				
Vice-président du CS		18 000 €		18 000 €
Comités	Président	20 000 €		20 000 €
	Membre	6 000 €	jusqu'à 12 000 €	jusqu'à 18 000 €
Indemnité pour déplacements internationaux	Intracontinental			1 500 € par événement
	Intercontinental			6 000 € par événement
Réunion ad hoc et autres tâches spécifiques additionnelles	Réunion en personne			1 500 € par réunion
	Appel/vidéoconférence			1 000 € par appel
Exigence en matière d'actionariat				
Tous les membres du CS				100 % de la rémunération annuelle ⁽²⁾

(1) À sa demande, le montant total de la rémunération à verser à M. Bressler en tant que Président du CS (comportant la rémunération pour les réunions de comité, les réunions ad hoc et les indemnités pour déplacements internationaux) est de 1 € par an.

(2) Les membres du CS sont tenus d'atteindre ce niveau d'actionariat requis dans les deux ans suivant leur nomination.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

3.3.2 RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le présent rapport sur la rémunération des mandataires sociaux sera soumis à l'AG du 12 mai 2021 (résolution n° 10). Le paiement de la rémunération des membres du CS en 2021 est subordonné à l'approbation de cette résolution.

Ce rapport fournit également les détails concernant les résolutions n° 6 à 9 qui seront soumises séparément à l'approbation des actionnaires. Le paiement de la RVA pour 2020 de Christophe Cuvillier et Jaap Tonckens (membres du Directoire en 2020) est soumis respectivement à l'approbation des résolutions n° 6 et 7.

Le présent rapport de rémunération comprend deux sections :

- Les informations publiées en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (lorsqu'elles ne sont pas déjà incluses dans le vote contraignant sur la rémunération des dirigeants « Say-on-Pay » 2020) ; et
- La rémunération des membres du Directoire et du CS pour 2020, résultant de la stricte application de la Politique de Rémunération approuvée par l'AG 2020 ; ces rémunérations seront soumises à un vote contraignant spécifique lors de l'AG 2021.

Le CGNR s'attache à faire concorder la rémunération avec les performances, tout en veillant à attirer et retenir les talents essentiels à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Le CGNR vise à récompenser une performance durable, alignée sur les intérêts des actionnaires.

Conformément à la Politique de Rémunération actuelle approuvée par les actionnaires lors de l'AG 2020, le CGNR a évalué la performance des membres du Directoire à l'aune des objectifs financiers et stratégiques (extrafinanciers) qui avaient été fixés dans la Politique de Rémunération pour refléter les priorités du Groupe pour 2020. Par ailleurs, la performance relative aux objectifs personnels de chaque membre du Directoire a été évaluée de façon individuelle. Le CGNR a déterminé les montants de la RVA et de la RVL 2020, en veillant à ce qu'ils soient correctement équilibrés.

Le CGNR a examiné la version actualisée du code Afep-Medef et confirme que la Politique de Rémunération du Groupe est conforme à ses recommandations, sauf mention détaillée dans le tableau de la Section 3.1.

Conformément à la réglementation française, le présent rapport sur la rémunération des mandataires sociaux sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'AG 2021⁽¹⁾.

(1) De plus amples informations sont disponibles dans la convocation à l'AG 2021.

3.3.2.1 INFORMATIONS PUBLIÉES EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE**CONFORMITÉ AVEC LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPROUVÉE EN 2020**

La mise en œuvre de la Politique de Rémunération approuvée est strictement contrôlée par le CS avec l'aide du CGNR. En 2020, la Politique de Rémunération a été entièrement mise en œuvre sans aucun écart ni exception, comme le reflète le tableau ci-dessous :

		Christophe Cuvillier Président du Directoire		Jaap Tonckens, Directeur Général Finance	
		Maximum	Réalisé	Maximum	Réalisé
Seuils maximums de rémunération variable respectés	Versement annuel de la RVA 2020 (% de la RF)	200 %	52 %	150 %	49 %
	Valeur des attributions pour la RVLT 2020 (% de la RF)	180 %	70 %	180 %	70 %
Principes respectés	RVA 2020 réelle calculée selon les Indicateurs Clés de Performance (ICP) présentés à l'AG 2020	Un ICP de charges administratives brutes a été introduit ⁽¹⁾			
	Acquisition RVLT en 2020 calculée selon la formule d'acquisition	Oui			
	Critères de performance de la RVLT 2020 en accord avec la Politique de Rémunération	Oui			
	Rémunération fixe inchangée depuis le début du mandat de chaque membre du Directoire	Oui			
	Régime de Contribution Supplémentaire 2020 versé selon la formule définie	Oui			
	Avantages 2020 versés conformément aux politiques applicables	Oui			
	Aucun engagement d'indemnité de prise de fonction ou d'indemnité post-mandat n'a été pris	Sous réserve de l'approbation de l'AG ⁽²⁾		Oui	
	Aucune rémunération exceptionnelle	Oui			
Respect de l'exigence en matière de détention d'actions par les membres du Directoire	Oui		Non ⁽³⁾		

(1) Dans le contexte de la crise sanitaire et économique de la COVID-19, le CR a recommandé au CS d'exercer son pouvoir discrétionnaire en remplaçant l'objectif relatif aux partenariats commerciaux (respectivement pondérés à 4 % et 3,5 % du total de la RVA pour le Président du Directoire et le Directeur Général Finance) par un objectif de réduction des charges administratives brutes, afin de focaliser les membres du Directoire et l'équipe de Direction sur les nouvelles priorités immédiates de réduction des coûts. Les autres ICP demeurent inchangés.

(2) Dans le cadre de la fin du mandat du Président du Directoire, en l'absence d'indemnité de départ pré-approuvée et pour éviter tout litige, le CR a décidé de soumettre au vote des actionnaires, lors de l'AG 2021, le versement d'une indemnité pour M. Cuvillier. De plus amples informations sont disponibles en Section 3.2.2.5. M. Tonckens a pris sa retraite et aucun règlement n'est requis pour lui.

(3) Dans le cadre du départ à la retraite prévu de M. Tonckens le 4 janvier 2021, le SB, sur recommandation du CR, l'a autorisé à vendre ses 14 161 Actions Jumelées URW, les 10 et 11 décembre 2020.

ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le CS confirme qu'aucun des événements suivants ne s'est produit en 2020 :

Application du Clawback/malus	Non
Nouveau membre du Directoire	Non
Changement dans les responsabilités des membres du Directoire	Non
Révision anticipée de la rémunération des membres du Directoire	Non

ÉQUITÉ HOMME/FEMME AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

2020 reflète l'engagement du Groupe à promouvoir la parité homme/femme. Son ratio 50 % femmes / 50 % hommes est conforme à l'exigence de 40 % fixée par l'article L. 22-10-3 du Code de commerce. Les dispositions de l'article L. 225-45 (2°) du Code de commerce n'ont donc pas été appliquées. Voir de plus amples détails à la Section 3.2.2.

DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

Le CS s'est engagé à faire participer activement les actionnaires. La consultation étendue et proactive des actionnaires sur la Politique de Rémunération est une pratique de longue date.

Lors de l'AG 2020, la résolution sur la Politique de Rémunération du Président du Directoire a été approuvée par 74,5 % des actionnaires (81,0 % pour le Directeur Général Finance). Le CR s'est entretenu avec les actionnaires afin d'améliorer le soutien des actionnaires, et a décidé d'un certain nombre d'ajustements des politiques : rééquilibrage et simplification des ICP en matière de RVA, clarification de ces ICP, de leurs mécanismes de rémunération et suppression de la possibilité de dépasser le maximum du RNRPAA. Une révision plus approfondie sera entreprise par le CGNR en 2021, et les changements proposés, le cas échéant, seront discutés en amont de l'AG 2022.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

RATIOS DE RÉMUNÉRATION ET ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE

Le tableau ci-dessous reprend l'historique sur cinq ans du ratio entre la rémunération totale de chaque membre du Directoire et celle d'un

échantillon représentatif des salariés français. En raison des effectifs très limités d'URW SE⁽¹⁾, les calculs ont été réalisés sur la base des effectifs similaires des entités françaises du Groupe URW détenues à 100 %, soit un total de 467 salariés au 31 décembre 2020 à périmètre constant⁽²⁾.

		2016	2017	2018	2019	2020
Président du Directoire	Rémunération totale payée ou attribuée	2 880 354 €	2 971 676 €	4 166 209 €	4 129 005 €	4 077 112 €
	Multiple de la rémunération moyenne	33,8	35,6	41,1	39,5	38,9
	Multiple de la rémunération médiane	47,4	47,9	63,7	60,2	59,5
Directeur Général Finance	Rémunération totale payée ou attribuée	1 473 875 €	1 559 670 €	2 390 107 €	2 312 156 €	2 293 339 €
	Multiple de la rémunération moyenne	17,3	18,7	23,6	22,1	21,9
	Multiple de la rémunération médiane	24,1	24,3	25,1	36,5	33,5
Rémunération de l'entreprise	Moyenne	85 306 €	83 578 €	101 481 €	104 409 €	104 867 €
	Médiane	60 773 €	62 078 €	65 431 €	68 534 €	68 484 €
Performance d'URW en M€	Loyers nets	1 528,5 €	1 582,6 €	2 161,0 €	2 491,2 €	1 790,2 €
	Résultat net récurrent ajusté	1 114,2 €	1 202,1 €	1 581,6 €	1 711,6 €	1 008,5 €

Les ratios diminuent légèrement en 2020 pour les raisons suivantes :

- Les chiffres de 2020 (pour les membres du Directoire et l'ensemble des employés) reflètent les salaires de 2020 et les RVA versées pour 2019. Les versements de la RVA ont été supérieurs aux montants usuels pour les employés, tandis que les membres du Directoire ont proposé au début de l'année 2020 de limiter leurs versements de la RVA pour 2019 aux montants versés l'année précédente.
- En avril et mai 2020, les deux membres du Directoire ont également proposé de réduire de 25 % leur Rémunération Fixe, dans le contexte de la crise de la COVID-19. Un certain nombre de salariés cadres ont également proposé de réduire leur Rémunération Fixe, mais dans une moindre proportion ;
- Les mesures d'activité partielle ont eu une incidence limitée sur la rémunération des salariés (en moyenne 0,4 %), en raison de la faible proportion d'activité partielle (3,8 % du total des heures travaillées tout au long de l'année) et de la protection intégrale des revenus assurée par l'entreprise entre le 24 mars et le 30 juin 2020.

Les chiffres de la performance d'URW en 2020 reflètent les effets de la crise de la COVID-19 sur l'année 2020. Les effets de la crise sur la rémunération des membres du Directoire seront plus visibles en 2021, avec une réduction significative des versements au titre de la RVA pour les membres du Directoire (réduction dans une proportion plus importante que la RVA des salariés).

(1) URW SE compte moins de 0,5 % de l'ensemble des salariés du Groupe en France. Le ratio obtenu sur ce champ d'application très limité n'est donc pas statistiquement pertinent. Calculé strictement sur URW SE, les ratios pour 2016 à 2020 auraient été, respectivement :

- Pour le Président du Directoire : 53,0 ; 53,7 ; 70,9 ; 69,2 et 67,4 ; et
- Pour le Directeur Général Finance : 27,1 ; 28,2 ; 40,7 ; 38,7 et 37,9

Compte tenu de la taille réduite de l'effectif d'URW SE, les ratios moyens et médians sont identiques.

(2) Rémunération totale de toutes les entités françaises détenues à 100 % par le Groupe URW (excluant donc 351 employés de joint-ventures). Pour assurer la comparabilité d'année en année, sur les 691 salariés des entités détenues à 100 %, sont exclus 22 expatriés, 13 suspensions de contrats, 16 apprentis et 173 salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté. Un total de 467 salariés français (au 31 décembre 2020) est donc retenu pour cette analyse. L'inclusion de tous les salariés internationaux d'URW a été considérée mais rejetée pour conserver un périmètre constant dans la comparaison des rémunérations et éviter les effets de taux de change. Les ratios auraient été inférieurs compte tenu des rémunérations moyennes plus élevées dans plusieurs pays, notamment le Royaume-Uni et les États-Unis.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

3.3.2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX EN 2020

Les éléments de rémunération suivants payés ou attribués en 2020 sont soumis au vote contraignant des actionnaires.

3.3.2.1 RÉMUNÉRATION DU DIRECTOIRE

Les éléments de rémunération ci-dessous, versés ou attribués en 2020 au Président du Directoire et au Directeur Général Finance, sont soumis à l'approbation des actionnaires. Ces éléments comprennent la rémunération versée par URW SE et l'ensemble de ses filiales pour, respectivement, les mandats du Président du Directoire et du Directeur Général Finance. Le paiement de la RVA des membres du Directoire sera conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'AG 2021 (résolutions n° 6 et 7).

APERÇU DES PERFORMANCES 2020

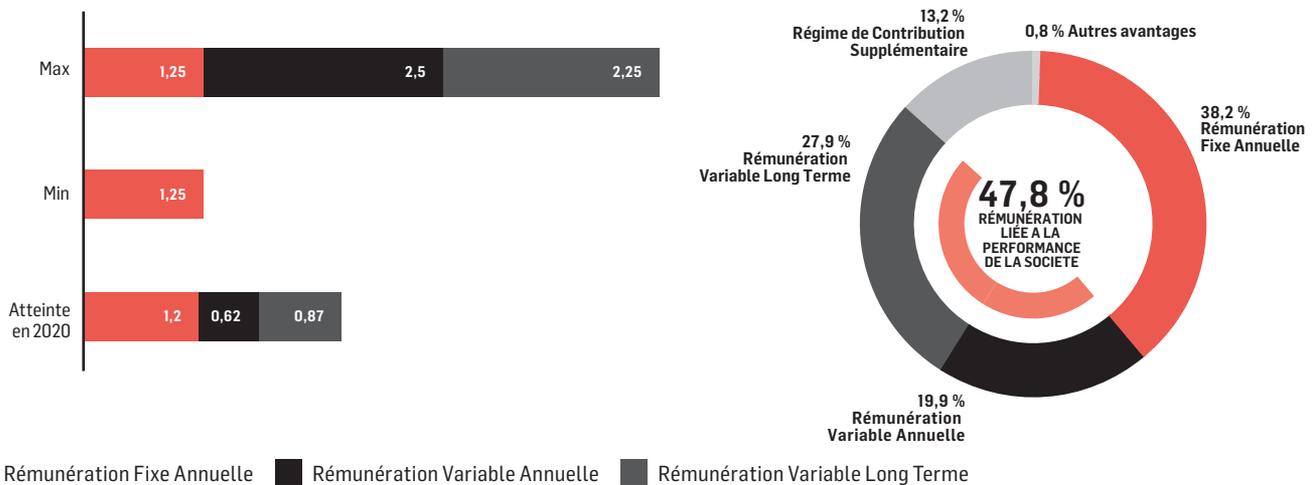
Le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'évaluation des performances de chaque composante RVA applicable aux deux membres du Directoire :

Indicateurs de performance	Principales caractéristiques	Objectifs 2020	Atteint en 2020	Score 2020	Commentaires
RNRPAA	Bénéfice récurrent par action ajusté, par rapport à l'objectif annoncé (haut de la fourchette des objectifs communiqués aux actionnaires en février 2020).	Prévision retirée le 23 mars 2020	7,28€ par action	0 %	Le 23 mars 2020, le Groupe a annoncé le retrait de ses prévisions de résultats pour 2020. Le 1 ^{er} novembre 2020, une nouvelle prévision de RNRPAA 2020 a été annoncée lors de la présentation des résultats du troisième trimestre. Cette prévision a été atteinte. Cependant, le CS, sur recommandation du CR, a décidé de considérer l'objectif de RNRPAA comme non atteint pour 2020, pour refléter la situation des actionnaires.
Cessions	Évaluation des cessions par rapport au budget, adéquation des transactions en termes de type d'actifs cédés et de rapidité d'exécution.	3,2 Mds€	1,49 Md€ ventes signées + promesses signées pour la vente de SHiFT (0,62 Md€) et Les Villages (0,21 Md€), pour un total de 2,32 Mds€	75 %	Réalisation globale (ventes conclues + accords de vente) équivalant à 72,5 % des cessions budgétisées. Les cessions et accords de vente ont été réalisées à un prix supérieur à la valeur comptable dans un contexte extrêmement difficile en 2020. Le CGNR a donc recommandé au CS un taux de réalisation global de 75 % sur les cessions.
Charges administratives brutes	Objectif introduit en remplacement de l'objectif de partenariats commerciaux fixé initialement, dans le contexte de la pandémie.	Un programme de réduction des charges de 60 M€ a été annoncé lors des résultats du premier trimestre 2020	80 M€ d'économies réalisées	100 %	Une grande partie (environ 60 M€) de ces économies, largement supérieures à l'objectif fixé, est viable à long terme. Le CGNR a donc recommandé d'attribuer 100 % à cet indicateur de performance, une recommandation approuvée par le CS.
Réduction de la dette nette	Réduction de la dette nette par rapport au budget 2020. Score global à évaluer sur les types de mesures prises pour atteindre ces objectifs ainsi que sur le contexte du marché.	Objectif pré-COVID-19 fixé à 24,6 Mds€ (contre 26,4 Mds€ au 31 décembre 2019)	26,1 Mds€	0 %	La dette nette devait être réduite de 1,8 Md € avant le début de la pandémie de COVID-19. L'objectif fixé est devenu irréaliste, mais n'a pas été révisé après la crise. La dette nette a été réduite entre 2019 et 2020, mais sans que l'objectif soit atteint.
Qualitatif	Atteinte de plusieurs objectifs opérationnels et personnels, fixés en début d'année.	Une série d'objectifs individuels (par exemple, les objectifs du Président du Directoire concernaient le renforcement du bilan et le désendettement, la réorientation stratégique, les relations avec les investisseurs, les affaires publiques, la commercialisation, la RSE, la gestion de l'équipe de direction, les plans de succession, la gouvernance ainsi que la diversité et l'inclusion).		80 %	Consulter les détails dans les tableaux individuels.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

M. CHRISTOPHE CUVILLIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL ET PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



Élément	Montants	Commentaires/détails																																			
Rémunération Fixe Annuelle versée au titre de 2020	1 197 921 €	Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, la RF de 1 250 000 euros du Président du Directoire a été réduite de 25 % au cours des mois d'avril et mai 2020. Le montant versé au titre de la RF en 2020 était donc de 1 197 921 euros.																																			
Rémunération Variable Annuelle versée en 2021 (sous réserve d'un vote contraignant des actionnaires) pour l'année 2020	622 917 € (52 % de la RF)	La RVA 2020 pour le Président du Directoire a été évaluée par le CS, sur recommandation du CGNR, et calculée sur la base de 200 % de la RF réduite présentée ci-dessus, soit un maximum à verser de 2 395 833 euros.																																			
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pondération</th> <th>Score</th> <th>Montant</th> <th>Commentaires</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RNRPAA</td> <td>64 %</td> <td>0 %</td> <td>0 €</td> <td>Évaluation du CS en l'absence d'une prévision RNRPAA 2020</td> </tr> <tr> <td>Cessions</td> <td>8 %</td> <td>75 %</td> <td>143 750 €</td> <td>Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)</td> </tr> <tr> <td>Charges administratives brutes</td> <td>4 %</td> <td>100 %</td> <td>95 833 €</td> <td>Entièrement atteint (voir détails ci-dessus)</td> </tr> <tr> <td>Réduction de la dette nette</td> <td>4 %</td> <td>0 %</td> <td>0 €</td> <td>Non atteint</td> </tr> <tr> <td>Qualitatif</td> <td>20 %</td> <td>80 %</td> <td>383 334 €</td> <td>Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>100 %</td> <td>26 %</td> <td>622 917 €</td> <td>Soit -68 % vs 2019</td> </tr> </tbody> </table>		Pondération	Score	Montant	Commentaires	RNRPAA	64 %	0 %	0 €	Évaluation du CS en l'absence d'une prévision RNRPAA 2020	Cessions	8 %	75 %	143 750 €	Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)	Charges administratives brutes	4 %	100 %	95 833 €	Entièrement atteint (voir détails ci-dessus)	Réduction de la dette nette	4 %	0 %	0 €	Non atteint	Qualitatif	20 %	80 %	383 334 €	Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)	TOTAL	100 %	26 %	622 917 €	Soit -68 % vs 2019
	Pondération	Score	Montant	Commentaires																																	
RNRPAA	64 %	0 %	0 €	Évaluation du CS en l'absence d'une prévision RNRPAA 2020																																	
Cessions	8 %	75 %	143 750 €	Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)																																	
Charges administratives brutes	4 %	100 %	95 833 €	Entièrement atteint (voir détails ci-dessus)																																	
Réduction de la dette nette	4 %	0 %	0 €	Non atteint																																	
Qualitatif	20 %	80 %	383 334 €	Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)																																	
TOTAL	100 %	26 %	622 917 €	Soit -68 % vs 2019																																	

La composante qualitative (20 % de la RVA maximale) est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs individuels. Au titre de 2020, l'atteinte de ces objectifs définis en début d'année a du être estimée au regard des actions immédiates entreprises en réponse à la pandémie et ses implications. Le CR a estimé que la réponse du Président du Directoire à cette situation a été très efficace et a recommandé au CS une atteinte de l'objectif de 80 % sur la base des principales réalisations suivantes :

- **Réponse opérationnelle à la COVID-19** : définition et mise en œuvre rapides de normes très strictes en matière de santé et de sécurité pour les salariés, locataires et visiteurs des centres commerciaux, avec certification externe organisée et obtenue. L'établissement et le respect de ces normes a facilité les discussions avec les gouvernements et les autorités locales en vue de maintenir ouverts ou de réouvrir nos centres commerciaux ;
- **Protection de l'activité de nos locataires** : mise en place d'espaces en extérieur pour nos locataires, de systèmes de 'click & collect', lancement de systèmes de réservation en ligne pour éviter les queues dans nos centres et améliorer l'expérience client ;
- **Protection des revenus** : un plan spécifique de protection des revenus locatifs et de collecte des loyers a été mis en place pour optimiser les revenus tout en protégeant nos locataires les plus fragiles ;
- **Renforcement du bilan et désendettement** : préparation, négociation et signature de la cession d'un portefeuille de cinq centres commerciaux en France malgré l'environnement difficile de la COVID-19. Afin de renforcer le bilan d'URW, une stratégie a été planifiée et mise en œuvre pour accélérer les cessions d'actifs, limiter les dividendes et réduire les investissements. Des liquidités importantes et un coût de la dette modéré ont été maintenus ;
- **RSE** : reconnaissance d'URW comme leader mondial en matière de transparence et d'actions en faveur du climat avec le « Carbon Disclosure Project ». En reconnaissance de ses pratiques ESG, le groupe URW a également été classé parmi les leaders du secteur évalué par ISS (1^{er} décile). Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en application de la stratégie RSE « URW Better Places 2030 » ont été reconnus par l'initiative « Science Based Targets » comme étant suffisamment exigeants pour atteindre les objectifs des accords de Paris ;
- **Soutien local** : dans le contexte de la COVID-19, URW a fourni un soutien exceptionnel aux communautés locales, là où le groupe opère, avec 247 initiatives. Ces initiatives comprennent la mise en place de centres de tests dans nos actifs ainsi que des actions de soutien aux populations locales vulnérables.

La RVA est inférieure de 68 % à la RVA de 2019 payée en 2020 (soit 1 979 388 euros - 79.18 % de la RVA maximale).

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

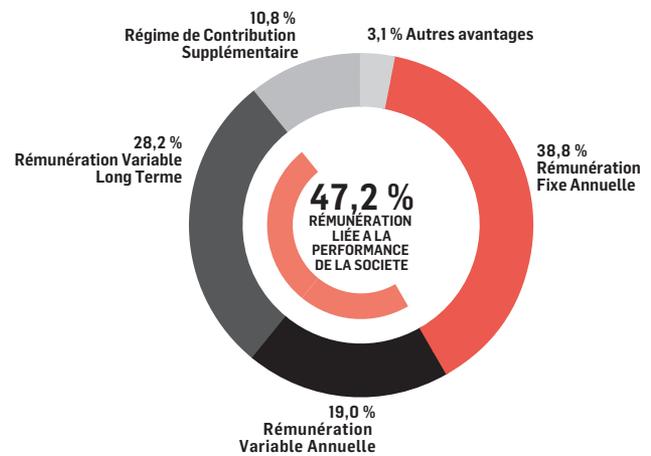
Élément	Montants	Commentaires/détails						
Rémunérations Variable Long Terme attribuées en 2020	874 994 € (70 % de la RF)	Le CS, sur recommandation du CR, a décidé que la valeur IFRS des attributions RVLTL pour les membres du Directoire se situerait dans la partie inférieure de la fourchette cible, c'est-à-dire à 70 % de leur RF respective.						
		Condition de présence	Période de performance	Condition de performance	Nombre d'unités	Valeur économique (IFRS)	% d'attribution totale (max. 8 %)	
		AP	2 ans de présence continue à la date de l'acquisition	3 ans	45 % RNRPAA 45 % TSR	33 164	873 371 €	6,78 %
		SO	définitive ou de l'exercice		5 % RSE interne 5 % RSE externe	60 000	1 623 €	6,78 %
Régime de Contribution Supplémentaire versé en 2020	412 939 €	M. Cuvillier ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire à prestations définies (retraite chapeau). Il bénéficie du RCS, qui est une contribution annuelle nette versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à : <ul style="list-style-type: none"> • Un montant fixe de 90 000 € ; • Un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1). Les cotisations sociales sont dues sur le montant mentionné ci-dessus.						
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Cuvillier bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein du Groupe dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.						
Avantages en nature	24 813 €	M. Cuvillier bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (type GSC).						

n/s signifie « non significatif »

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

M. JAAP TONCKENS, DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE ET MEMBRE DU DIRECTOIRE



■ Rémunération Fixe Annuelle ■ Rémunération Variable Annuelle ■ Rémunération Variable Long Terme

Élément	Montants	Commentaires/détails																																			
Rémunération Fixe Annuelle versée au titre de 2020	769 231 €	Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, la RF de 800 000 euros du Directeur Général Finance a été réduite de 25 % au cours des mois d'avril et mai 2020. Le montant versé au titre de la RF en 2020 était donc de 769 231 euros.																																			
Rémunération Variable Annuelle versée en 2021 (sous réserve d'un vote contraignant des actionnaires) pour l'année 2020	376 625 € (49 % de la FI)	La RVA 2020 pour le Directeur Général Finance a été évaluée par le CS, sur recommandation du CGNR, et calculée sur la base de 150 % de la RF réduite présentée ci-dessus, soit un maximum à verser de 1 150 000 euros.																																			
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pondération</th> <th>Score</th> <th>Montant</th> <th>Commentaires</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RNRPAA</td> <td>56 %</td> <td>0 %</td> <td>0 €</td> <td>Évaluation du CS en l'absence d'une prévision RNRPAA 2020</td> </tr> <tr> <td>Cessions</td> <td>7 %</td> <td>75 %</td> <td>60 375 €</td> <td>Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)</td> </tr> <tr> <td>Charges administratives brutes</td> <td>3,5 %</td> <td>100 %</td> <td>40 250 €</td> <td>Entièrement atteint (voir détails ci-dessus)</td> </tr> <tr> <td>Réduction de la dette nette</td> <td>3,5 %</td> <td>0 %</td> <td>0 €</td> <td>Non atteint</td> </tr> <tr> <td>Qualitatif</td> <td>30 %</td> <td>80 %</td> <td>276 000 €</td> <td>Évaluation du CS (voir ci-dessous)</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>100 %</td> <td>33 %</td> <td>376 625 €</td> <td>Soit -58 % vs 2019</td> </tr> </tbody> </table>		Pondération	Score	Montant	Commentaires	RNRPAA	56 %	0 %	0 €	Évaluation du CS en l'absence d'une prévision RNRPAA 2020	Cessions	7 %	75 %	60 375 €	Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)	Charges administratives brutes	3,5 %	100 %	40 250 €	Entièrement atteint (voir détails ci-dessus)	Réduction de la dette nette	3,5 %	0 %	0 €	Non atteint	Qualitatif	30 %	80 %	276 000 €	Évaluation du CS (voir ci-dessous)	TOTAL	100 %	33 %	376 625 €	Soit -58 % vs 2019
	Pondération	Score	Montant	Commentaires																																	
RNRPAA	56 %	0 %	0 €	Évaluation du CS en l'absence d'une prévision RNRPAA 2020																																	
Cessions	7 %	75 %	60 375 €	Évaluation du CS (voir détails ci-dessus)																																	
Charges administratives brutes	3,5 %	100 %	40 250 €	Entièrement atteint (voir détails ci-dessus)																																	
Réduction de la dette nette	3,5 %	0 %	0 €	Non atteint																																	
Qualitatif	30 %	80 %	276 000 €	Évaluation du CS (voir ci-dessous)																																	
TOTAL	100 %	33 %	376 625 €	Soit -58 % vs 2019																																	
		<p>La composante qualitative (30 % de la RVA maximale) est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs individuels, prédéfinis par le CS sur recommandation du CGNR.</p> <p>Au titre de 2020, les objectifs qualitatifs les plus significatifs justifiant une atteinte à hauteur de 80 % sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion financière : maintien de liquidités importantes tout au long de la période de crise (2,1 Mds€ de liquidités et 9,2 Mds€ de lignes de crédit non utilisées) tout en maintenant un coût de la dette modéré (1,7 %) et une maturité moyenne de la dette de 8,4 ans. Supervision des initiatives de réduction des charges administratives de 80 M€ ; • Renforcement du bilan : réalisation d'importantes cessions (pour un total de 2,3 Mds€) dans un contexte très défavorable, y compris d'un portefeuille de cinq centres commerciaux français et trois centres commerciaux régionaux aux États-Unis. Réorientation de la stratégie post-COVID-19 afin d'augmenter les cessions d'actifs, de limiter les dividendes en numéraire et de réduire les investissements (réduction portefeuille de projets de 8,3 Mds€ à 4,3 Mds€ entre décembre 2019 et décembre 2020) ; • Relations avec les agences de notation afin de limiter l'impact de la pandémie sur les notations de la dette du Groupe ; • Gestion de la fonction Finance du Groupe : préparation de son plan de succession, supervision de la nomination de plusieurs directeurs financiers. Intégration de l'équipe finance des États-Unis, optimisation de son organisation, supervision de la mise en œuvre des systèmes et procédures comptables et de trésorerie aux États-Unis. • RSE : prise en charge de plusieurs initiatives visant à communiquer et faire reconnaître le leadership d'URW en matière de RSE. <p>La RVA au titre de 2020 est inférieure de 58 % à celle de 2019 (soit 901 662 euros - 75,14 % de la RVA maximale).</p>																																			

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

Élément	Montants	Commentaires/détails																							
Rémunérations Variable Long Terme attribuées en 2020	559 997 € (70 % de la RF)	Le CS, sur recommandation du CR, a décidé que la valeur IFRS des attributions RVT pour les membres du Directoire se situerait dans la partie inférieure de la fourchette cible, c'est-à-dire à 70 % de leur RF respective.																							
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Condition de présence</th> <th>Période de performance</th> <th>Condition de performance</th> <th>Nombre d'unités</th> <th>Valeur économique (IFRS)</th> <th>% d'attribution totale (max. 8 %)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AP</td> <td rowspan="2">2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice</td> <td rowspan="2">3 ans</td> <td>45 % RNPAA</td> <td rowspan="2">21 225</td> <td rowspan="2">558 958 €</td> <td rowspan="2">4,34 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>45 % TSR</td> </tr> <tr> <td>SO</td> <td></td> <td></td> <td>5 % RSE interne 5 % RSE externe</td> <td>38 400</td> <td>1 039 €</td> <td>4,34 %</td> </tr> </tbody> </table>		Condition de présence	Période de performance	Condition de performance	Nombre d'unités	Valeur économique (IFRS)	% d'attribution totale (max. 8 %)	AP	2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice	3 ans	45 % RNPAA	21 225	558 958 €	4,34 %		45 % TSR	SO			5 % RSE interne 5 % RSE externe	38 400	1 039 €	4,34 %
			Condition de présence	Période de performance	Condition de performance	Nombre d'unités	Valeur économique (IFRS)	% d'attribution totale (max. 8 %)																	
AP	2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice	3 ans	45 % RNPAA	21 225	558 958 €	4,34 %																			
			45 % TSR																						
SO			5 % RSE interne 5 % RSE externe	38 400	1 039 €	4,34 %																			
Régime de Contribution Supplémentaire versé en 2020	215 166 €	<p>M. Tonckens ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire à prestations définies (retraite chapeau). Il bénéficie du RCS, qui est une contribution annuelle nette versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un montant fixe de 45 000 € ; • Un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1). 																							
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Tonckens bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein du Groupe dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.																							
Avantages en nature	62 449 €	M. Tonckens bénéficie d'un véhicule de fonction, d'une couverture frais de santé « expatrié » et d'une indemnité liée à ses missions internationales.																							

n/s signifie non significatif

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

3.3.2.2.2 RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les éléments de rémunération suivants, versés ou attribués pour l'exercice 2020 aux différents Présidents du CS, sont soumis à l'approbation des actionnaires (résolutions n° 8 et 9).

M. COLIN DYER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 13 NOVEMBRE 2020

	2019	2020
Rémunération du Président du CS	225 000 €	182 812 €
Rémunération du Président du CGN ⁽¹⁾	73 500 €	78 342 €

(1) Incluant les indemnités pour déplacements internationaux et les réunions ad hoc.

Aucun autre élément de rémunération n'a été versé à M. Dyer. Mr Dyer a quitté son poste de Président du CS le 13 novembre 2020 puis de président du CGN et de membre du CR le 31 décembre 2020. Ayant désormais assuré la transition de la gouvernance, Mr Dyer a exprimé sa volonté de quitter ses fonctions au sein du CS à l'issue de la prochaine AG.

M. LÉON BRESSLER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS LE 13 NOVEMBRE 2020

	2019	2020
Rémunération du Président du CS (incluant la participation aux comités et la rémunération liée à l'assiduité)	n/a	1 €

n/a signifie non applicable

A sa demande, la rémunération de M. Bressler est limitée à 1 € par an pour la durée de son mandat.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

3.3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

3.3.3.1 ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTOIRE

Conformément aux recommandations de l'AMF et aux recommandations du Code d'Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, les tableaux ci-après présentent :

- La rémunération brute reçue au titre des exercices 2016 à 2020, incluant la RVA due au titre de l'exercice N et versée durant l'année N+1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau n° 1) ; et
- La rémunération brute versée en 2019 et 2020 respectivement, et incluant la RVA qui a été versée durant l'année N, mais qui était due au titre de l'année précédente (Tableau n° 2).

RF, RVA, RVL ET AUTRES AVANTAGES ATTRIBUÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE AU TITRE DES EXERCICES CONSIDÉRÉS (TABLEAU N° 1 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Incluant la RVA due au titre de l'exercice N et payée au cours de l'exercice N + 1, après publication des résultats de l'exercice N.

M. Christophe Cuvillier
Président du Directoire (entre le 25 avril 2013 et le 31 décembre 2020)

	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Rémunération Fixe	913 988 €	1 000 000 €	1 141 865 €	1 250 000 €	1 197 921 €
Rémunération Variable Annuelle ⁽¹⁾	1 359 192 €	1 500 000 €	1 979 388 €	1 979 388 €	622 917 €
Retraite	313 797 €	325 919 €	354 187 €	412 939 €	412 939 €
Autres avantages	21 209 €	24 212 €	24 371 €	24 620 €	24 813 €
Rémunération directe au titre de l'année	2 608 186 €	2 850 131 €	3 499 811 €	3 666 947 €	2 258 590 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	4,2 %	9,3 %	22,8 %	4,8 %	-38,4 %
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année ⁽²⁾	359 522 €	301 907 €	204 424 €	144 894 €	1 623 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	2,8 %	-16,0 %	-2,3 %	-29,1 %	-98,9 %
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année ⁽²⁾	261 654 €	286 365 €	495 589 €	730 103 €	873 371 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	7,9 %	9,4 %	73,1 %	47,3 %	19,6 %
RVLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration) seulement applicable pour 2018 ⁽³⁾			799 960 €		
	3 229 362 €	3 438 403 €	4 999 784 €	4 541 944 €	3 133 584 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	4,4 %	6,5 %	45,4 %	-9,2 %	-31,0 %

(1) La Rémunération Variable Annuelle indiquée dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payée en mars de l'année N+1.

(2) La valeur correspond à la valeur des SO, AP et AP additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Willis 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) Approuvée par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

M. Jaap Tonckens
Directeur Général Finance
(Membre du Directoire entre le 1^{er} septembre 2009 et le 4 janvier 2021)

	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Rémunération Fixe	550 000 €	650 000 €	735 119 €	800 000 €	769 231 €
Rémunération Variable Annuelle (RVA) ⁽¹⁾	538 945 €	650 000 €	901 662 €	901 662 €	376 625 €
Retraite	152 745 €	163 895 €	183 512 €	215 166 €	215 166 €
Autres avantages	23 612 €	23 790 €	30 028 €	50 523 €	62 449 €
Rémunération directe au titre de l'année	1 265 302 €	1 487 685 €	1 850 321 €	1 967 351 €	1 423 471 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	0,8 %	17,6 %	24,4 %	6,3 %	-27,6 %
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année ⁽²⁾	215 713 €	181 144 €	137 566 €	92 732 €	1 039 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	2,8 %	-16,0 %	-24,1 %	-32,6 %	-98,9 %
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année ⁽²⁾	157 100 €	165 791 €	317 448 €	467 239 €	558 958 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	7,4 %	5,5 %	91,5 %	47,2 %	19,6 %
RVLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration) seulement applicable pour 2018 ⁽³⁾			519 946 €		
	1 638 115 €	1 834 620 €	2 825 281 €	2 527 322 €	1 983 468 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	4,4 %	12,0 %	54,0 %	-10,5 %	-21,5 %

(1) La Rémunération Variable Annuelle indiquée dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payée en mars de l'année N+1.

(2) La valeur correspond à la valeur des SO, AP et AP additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Willis 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) Approuvée par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

DÉTAILS DE LA RÉMUNÉRATION POUR LES ANNÉES 2019 ET 2020 (TABLEAU N° 2 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Incluant les RVA dues au titre de l'exercice N et payées au cours de l'exercice N+1.

	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire (entre le 25 avril 2013 et le 31 décembre 2020)				
Rémunération Fixe	1 250 000 €	1 250 000 €	1 250 000 €	1 197 921 €
Rémunération Variable Annuelle	1 979 388 €	1 979 388 €	622 917 €	622 917 €
Retraite	412 939 €	412 939 €	412 939 €	412 939 €
Autres avantages	24 620 €	24 620 €	24 813 €	24 813 €
Total rémunération directe	3 666 947 €	3 666 947 €	2 310 669 €	2 258 590 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année ⁽¹⁾	144 894 €	144 894 €	1 623 €	1 623 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année ⁽¹⁾	730 103 €	730 103 €	873 371 €	873 371 €
	4 541 944 €	4 541 944 €	3 185 663 €	3 133 584 €

(1) La valeur correspond à la valeur des SO, AP et AP additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Willis 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.

	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance (Membre du Directoire entre le 1 ^{er} septembre 2009 et le 4 janvier 2021)				
Rémunération Fixe	800 000 €	800 000 €	800 000 €	769 231 €
Rémunération Variable Annuelle	901 662 €	901 662 €	376 625 €	376 625 €
Retraite	215 166 €	215 166 €	215 166 €	215 166 €
Autres avantages	50 523 €	50 523 €	62 449 €	62 449 €
Total rémunération directe	1 967 351 €	1 967 351 €	1 454 240 €	1 423 471 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année ⁽¹⁾	92 732 €	92 732 €	1 039 €	1 039 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année ⁽¹⁾	467 239 €	467 239 €	558 958 €	558 958 €
	2 527 322 €	2 527 322 €	2 014 237 €	1 983 468 €

(1) La valeur correspond à la valeur des SO, AP et AP additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Willis 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.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO)

EXERCICES FINANCIERS 2016 À 2020 (TABLEAU N° 4 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Le 21 mars 2020, sur recommandation du CGNR, le CS a attribué aux salariés du Groupe et aux membres du Directoire un total de 885 291 SO, soit 0,62 % du capital social totalement dilué au 31 décembre 2020.

98 400 SO (11,11 % du total des SO attribuées) ont été attribuées aux membres du Directoire, dont 60 000 (6,78 %) au Président du Directoire, comme le montre le tableau ci-dessous :

Numéro de plan	Plan Performance n° 8		Plan Performance n° 9		Plan Performance n° 10		Plan Performance n° 11	
Date d'attribution	8 mars 2016	7 mars 2017	5 mars 2018	19 mars 2019	21 mars 2020			
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de la Bourse)	9 mars 2020	8 mars 2021	6 mars 2022	20 mars 2022	22 mars 2023			
Fin de la période d'exercice (à la clôture de la Bourse)	8 mars 2023	7 mars 2024	5 mars 2025	19 mars 2027	21 mars 2028			
Prix d'exercice par SO	227,24 €	218,47 €	190,09 €	144,55 €	92,03 €			

Type de SO															Souscription d'actions ou options d'achat soumises à des conditions de performance et de présence, sans décote		
Noms des membres du Directoire	Nombre de SO attribuées	Valeur de SO attribuées ^(*)	Variation 2016 vs 2015 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valeur de SO attribuées ^(*)	Variation 2017 vs 2016 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valeur de SO attribuées ^(*)	Variation 2018 vs 2017 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valeur de SO attribuées ^(*)	Variation 2019 vs 2018 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valeur de SO attribuées ^(*)	Variation 2020 vs 2019 en valeur		
Christophe Cuvillier, Président du Directoire	42 500	359 522 €	2,80 %	42 500	301 907 €	-16,0 %	42 500	204,425 €	-32,3 %	42 500	144 894 €	-29,1 %	60 000	1 623 €	-98,9 %		
Jaap Tonckens, Directeur Général Finance	25 500	215 713 €	2,80 %	25 500	181 144 €	-16,0 %	28 600	137 566 €	-24,1 %	27 200	92 732 €	-32,6 %	38 400	1 039 €	-98,9 %		

(*) La valeur correspond à la valeur des SO lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Tower 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.

STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO) EXERCÉES PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 (ARTICLE L 225-184 DU CODE DE COMMERCE) (TABLEAU N° 5 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Numéros de plan – Tranche	Nombre total de SO exercées pendant l'année	Date de l'exercice	Prix d'exercice	Nombre de SO exercées	Performance boursière URW SE	Performance boursière de l'Indice de Référence	Atteinte de la condition de performance à la date d'exercice
M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Jaap Tonckens, Directeur Général Finance	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

ACTIONS DE PERFORMANCE (AP)

Le détail concernant les plans en vigueur, et notamment le Plan d'AP (Plan Performance n° 3), applicables aux salariés et membres du Directoire, figure à la Section 3.3.4.

Le 21 mars 2020, 489 440 AP ont été attribuées aux salariés et aux membres du Directoire, dont 54 389 (11,11 %) aux membres du Directoire et 33 164 (6,78 %) au Président du Directoire.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, l'attribution d'AP aux membres du Directoire est présentée en détail dans les tableaux 6 et 7.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

DÉTAILS DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 (ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE) (TABLEAU N° 6 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Plan Performance n° 4 – tranche 2020 (21 mars 2020)

Membres du Directoire	Nombre d'AP attribuées	Valeur économique des AP attribuées ⁽¹⁾	Date d'acquisition définitive ⁽²⁾	Date de disponibilité (à la clôture de la Bourse) ⁽²⁾	Conditions de performance et de présence ⁽³⁾
M. Christophe Cuvillier	33 164	873 371 €	22 mars 2023	22 mars 2023	Obligatoire
M. Jaap Tonckens	21 225	558 958 €	22 mars 2023	22 mars 2023	Obligatoire
TOTAL DU PLAN 21 MARS 2020	54 389	1 432 329 €			

- (1) La valeur correspond à la valeur des AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Tower 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) La date potentielle d'acquisition définitive est soumise à la réalisation de la condition de performance au troisième anniversaire de la date d'attribution. Si la condition de performance n'est pas réalisée, les droits seront définitivement perdus le lendemain de cette date anniversaire.
- (3) La condition de présence a été partiellement levée au prorata temporis pour M. Cuvillier (sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'AG 2021) et pour M. Tonckens compte tenu de son départ en retraite.

ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) DEVENANT DÉFINITIVEMENT DISPONIBLES POUR CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 (TABLEAU N° 7 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'AP devenues définitivement disponibles en 2020
M. Christophe Cuvillier	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	2 561
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a
	Plan Performance n° 3 - 19/03/2019	n/a
	Plan Performance n° 4 - 21/03/2020	n/a
M. Jaap Tonckens	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	1 536
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a
	Plan Performance n° 3 - 19/03/2019	n/a
	Plan Performance n° 4 - 21/03/2020	n/a

n/a signifie que les Actions de Performance attribuées au titre de ce Plan Performance ne sont pas encore disponibles.

DÉTAILS DES ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2020

Membres du Directoire	Numéro de Plan	Nombre d'AP définitivement attribuées avant application de la condition de performance	Réalisation de la condition de performance	Nombre d'AP définitivement attribuées en 2020
M. Christophe Cuvillier ⁽¹⁾ Président du Directoire	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	2 766	72,83 %	2 012
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018			n/a
	Plan Performance n° 3 - 19/03/2019			
	Plan Performance n° 4 - 21/03/2020			
M. Jaap Tonckens ⁽²⁾ Directeur Général Finance	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	1 536	Oui ⁽³⁾	1 536
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017			n/a
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018			
	Plan Performance n° 3 - 19/03/2019			
	Plan Performance n° 4 - 21/03/2020			

(1) Période d'acquisition de 3 ans avec 2 ans de période de détention pour un résident fiscal français.

(2) Période d'acquisition de 4 ans et absence de période de détention pour un non-résident fiscal français.

(3) Suite à l'acquisition de Westfield, le CS, sur la recommandation du CR, a procédé à l'évaluation de la performance de tous les plans en cours. Comme indiqué dans le Prospectus, la période de référence a été adaptée dans le mesure où la majeure partie de la période de performance était déjà écoulée. Les objectifs de performance du plan d'AP 2016 ont ainsi été considérés comme atteints.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

PLAN AP 2017 – EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Critère de performance	Description	Cible	Réalisé	Poids	Atteinte	Livraison	Commentaires
	Performance entre l'attribution et l'Acquisition de Westfield			41,74 %	100 %	41,74 %	Suite à l'acquisition de Westfield, le CS, sur la recommandation du CR, a procédé à l'évaluation de la performance de tous les plans en cours. Pour le plan AP 2017, la performance depuis l'attribution jusqu'au 7 juin 2018 a été considérée comme atteinte.
RNRPA 2018	Résultat Net Récurrent Par Action pour Unibail-Rodamco sur une base autonome par rapport au haut de la fourchette des objectifs communiqués au marché.	Objectifs RNRPA 2018 : Min 12,75 € Max 12,90 €	12,91 €	9,5 %	100 %	9,5 %	Le RNRPA pour Unibail-Rodamco en 2018 était de 12,91 €, excédant le haut de la fourchette communiquée au marché (12,90 €).
TSR 2018 par rapport à l'Indice EPRA	Évolution du TSR UR compare à l'Indice EPRA Eurozone.	Surperformance de l'Indice EPRA Eurozone	Non	9,5 %	0 %	0 %	
RNRPAA 2019	Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté pour par rapport au haut de la fourchette des objectifs communiqués au marché.	Projection RNRPAA 2019 : Min 11,80 € Max 12,00 €	12,03 €	17,67 %	100 %	17,67 %	Le montant publié est de 12,37 €. Le CR l'a retraité pour prendre en compte les impacts des taux de change, des nouvelles règles IFRS16 et du décalage de certaines cessions. Après retraitement, le RNRPAA de 2019 s'élève à 12,03 €, par rapport à l'objectif annoncé de 12,00 €.
TSR par rapport à l'Indice de Référence	Évolution du TSR URW compare à l'Indice de Référence, conçu pour refléter la présence géographique unique ainsi que la diversité d'Actifs d'URW.	Surperformance de l'Indice de Référence	Non	17,67 %	0 %	0 %	
Classement RSE	Évaluation comparative d'URW par rapport à ses pairs par ISS-ESG.	Statut "Prime"	Oui	1,96 %	100 %	1,96 %	URW a été noté "Prime" par ISS-ESG en 2019.
Objectifs RSE	Taux de réalisation globale du plan «Better Places 2030» à l'échelle du Groupe.	Réalisation des objectifs en Europe continentale et intégration de Westfield dans le calendrier RSE	Oui	1,96 %	100 %	1,96 %	Objectifs estimés réalisés par le CS.
TOTAL			100 %		72,83 %		

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

ACQUISITION DEFINITIVE EN 2021 – PLAN AP 2018 – EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Compte tenu des incertitudes liées à la crise de la COVID-19, de l'extrême volatilité des conditions de marché et des gouvernements ayant mis en place des restrictions sévères ayant eu un impact significatif sur les opérations du Groupe, il a été annoncé le 23 mars 2020 le retrait de ses objectifs de RNRPAA pour 2020. A l'occasion de la publication des résultats du troisième trimestre 2020, le Groupe a publié le 1^{er} novembre de nouveaux objectifs de RNRPAA 2020. Ces nouveaux objectifs communiqués au marché ont été atteints comme mentionné dans les comptes annuels 2020 publiés le 10 février 2021. Cependant,

compte tenu du contexte particulier de l'année 2020 et dans un souci de modération et d'effort partagé, sur proposition du Directoire et sur recommandation du CGNR, le CS a décidé que la réalisation de la prévision établie pour l'année 2020 ne serait pas prise en compte. En conséquence, faisant usage de son pouvoir discrétionnaire prévu dans la politique de rémunération approuvée lors de l'AG 2020, le CS a décidé de réduire au prorata les allocations susceptibles de résulter du critère RNRPAA pour les plans RVT 2018 à 2020, toutes les autres conditions restant entièrement inchangées.

Critère de performance	Description	Cible	Réalisé	Poids	Atteinte	Livraison	Commentaires
RNRPA 2018	Résultat Net Récurrent Par Action pour Unibail-Rodamco sur une base autonome par rapport au haut de la fourchette des objectifs communiqués au marché.	Objectifs RNRPA 2018 : Min 12,75 € Max 12,90 €	12,91 €	16,67 %	100 %	16,67 %	Le RNRPA pour Unibail-Rodamco en 2018 était de 12,91 €, excédant le haut de la fourchette communiquée au marché (12,90 €).
TSR 2018 par rapport à l'Indice EPRA	Évolution du TSR UR compare à l'Indice EPRA Eurozone.	Surperformance de l'Indice EPRA Eurozone	Non	9,5 %	0 %	0 %	
RNRPAA 2019	Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté pour par rapport au haut de la fourchette des objectifs communiqués au marché.	Projection RNRPAA 2019 : Min 11,80 € Max 12,00 €	12,03 €	15,00 %	100 %	15,00 %	Le montant publié est de 12,37 €. Le CR l'a retraité pour prendre en compte les impacts des taux de change, des nouvelles règles IFRS16 et du décalage de certaines cessions. Après retraitement, le RNRPAA de 2019 s'élève à 12,03 €, par rapport à l'objectif annoncé de 12,00 €.
RNRPAA 2020	Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté pour par rapport au haut de la fourchette des objectifs communiqués au marché.	Projection 2020 retirée puis révisée en novembre 2020 : Min 7,20 € Max 7,80 €	7,28 €	15,00 %	0 %	0 %	Bien que le RNPAA soit dans la fourchette des objectifs révisés en novembre 2020, le CGNR a considéré que l'objectif 2020 n'était pas atteint.
TSR par rapport à l'Indice de Référence	Évolution du TSR URW compare à l'Indice de Référence, conçu pour refléter la présence géographique unique ainsi que la diversité d'Actifs d'URW.	Surperformance de l'Indice de Référence	Non	32,30 %	0 %	0 %	
Classement RSE	Évaluation comparative d'URW par rapport à ses pairs par ISS-ESG.	Statut "Prime"	Oui	3,62 %	100 %	3,62 %	URW a été noté "Prime" par ISS-ESG en 2019 et 2020.
Objectifs RSE	Taux de réalisation globale du plan «Better Places 2030» à l'échelle du Groupe.	Réalisation des objectifs en Europe continentale et intégration de Westfield dans le calendrier RSE	Oui	3,62 %	100 %	3,62 %	Objectifs estimés réalisés par le CS.
TOTAL			100 %			38,91 %	

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

DÉTAILS DES STOCK-OPTIONS (SO) AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 8 - RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Plans	Plan Performance n° 7		Plan Performance n° 8			Plan Performance n° 9	Plan Performance n° 10	Plan Performance n° 11
	Tranche 2013	Tranche 2014	Tranche 2015	Tranche 2016	Tranche 2017	Tranche 2018	Tranche 2019	Tranche 2020
Date de l'autorisation de AG	27 avril 2011		23 avril 2014			25 avril 2017	17 mai 2018	17 mai 2019
Date d'attribution	4 mars 2013	3 mars 2014	3 mars 2015	8 mars 2016	7 mars 2017	5 mars 2018	19 mars 2019	21 mars 2020
Nombre total de SO attribuées	617 066	606 087	623 085	611 608	611 611	630 135	748 372	885 291
Attribution effective en % des actions totalement diluées ⁽¹⁾	0,63 %	0,61 %	0,62 %	0,60 %	0,61 %	0,62 %	0,53 %	0,62 %
Attribution effective aux membres du Directoire ⁽²⁾ en % des actions totalement diluées ⁽¹⁾	0,11 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,05 %	0,07 %
Aux membres du Directoire :	124 100	125 800	127 500	148 750	148 750	151 000	69 700	98 400
M. Christophe Cu villier	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	60 000
M. Jaap Tonckens	25 500	25 500	25 500	25 500	28 600	28 600	27 200	38 400
M. Olivier Bossard	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	n/a ⁽³⁾	n/a ⁽³⁾
M. Fabrice Mouchel	15 300	17 000	18 700	18 700	18 700	17 000	n/a ⁽³⁾	n/a ⁽³⁾
Mme Astrid Panosyan	n/a ⁽⁴⁾	n/a ⁽⁴⁾	n/a ⁽⁴⁾	18 700	18 700	17 000	n/a ⁽³⁾	n/a ⁽³⁾
M. Jean-Marie Tritant	20 400	20 400	20 400	22 950	22 950	25 500	n/a ⁽³⁾	n/a ⁽³⁾
Fin de la période d'acquisition (à l'ouverture de la Bourse) ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	5 mars 2017	4 mars 2018	4 mars 2019	9 mars 2020	8 mars 2021	6 mars 2022	20 mars 2022	22 mars 2023
Date d'expiration (à la clôture de la Bourse) ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	4 mars 2020	3 mars 2021	3 mars 2022	8 mars 2023	7 mars 2024	5 mars 2025	19 mars 2027	21 mars 2028
Prix ajusté (€) sans décote	173,16	186,10	256,81	227,24	218,47	190,09	144,55	92,03
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Voir la section 3.3.4	Voir la section 3.3.4						
Nombre de SO exercées	355 337	23 466	0	1 913	0	0	0	0
Nombre de SO annulées	261 729	217 621	213 153	159 595	115 608	82 880	87 813	34 236
NOMBRE DE STOCK-OPTIONS RESTANTES	0	365 000	409 932	450 100	496 003	547 255	660 559	851 055

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire ni salariée du Groupe.

(1) Sur la base des actions totalement diluées au 31 décembre, N-1.

(2) Membres du Directoire au moment de l'attribution.

(3) Ces participants ne sont plus membres du Directoire depuis le 7 juin 2018.

(4) Mme Astrid Panosyan a été nommée Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

(5) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(6) Dates indicatives qui doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrables.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

INFORMATIONS SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Plans	2016	2017	2018	AP Additionnelles (RVLTSI)	2019	2020
Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	21 avril 2016	21 avril 2016	21 avril 2016	17 mai 2018	17 mai 2018	17 mai 2019
Date d'attribution	21 avril 2016	7 mars 2017	5 mars 2018	24 mai 2018	19 mars 2019	21 mars 2020
Nombre total d'AP attribuées :	36 745	39 770	82 539	38 130	172 174	489 440
Aux membres du Directoire :	8 963	9 680	19 955	23 055	16 029	54 389
M. Christophe Cuvillier	2 561	2 766	5 616	6 472	9 774	33 164
M. Jaap Tonckens	1 536	1 659	3 779	4 418	6 255	21 225
M. Olivier Bossard	1 229	1 327	2 696	3 106	n/a ⁽¹⁾	n/a ⁽¹⁾
M. Fabrice Mouchel	1 127	1 217	2 247	2 588	n/a ⁽¹⁾	n/a ⁽¹⁾
Mme Astrid Panosyan	1 127	1 217	2 247	2 588	n/a ⁽¹⁾	n/a ⁽¹⁾
M. Jean-Marie Tritant	1 383	1 494	3 370	3 883	n/a ⁽¹⁾	n/a ⁽¹⁾
Date de début de la période d'acquisition	21 avril 2016	7 mars 2017	5 mars 2018	24 mai 2018	19 mars 2019	21 mars 2020
Date d'acquisition et, le cas échéant, date de début de la période de détention ⁽²⁾						
pour les résidents fiscaux français ⁽³⁾	21 avril 2019	7 mars 2020	5 mars 2021	24 mai 2021	19 mars 2022	21 mars 2023
pour les non-résidents fiscaux français ⁽³⁾	21 avril 2020	7 mars 2021	5 mars 2022	24 mai 2022	19 mars 2022	21 mars 2023
Fin de la période de détention (à la clôture de la Bourse) ⁽²⁾						
pour les résidents fiscaux français ⁽⁴⁾	21 avril 2021	7 mars 2022	5 mars 2023	24 mai 2023	n/a	n/a
pour les non-résidents fiscaux français ⁽⁵⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'AP acquises (non disponibles)	18 432	14 235	0	0	0	0
Nombre d'AP acquises (disponibles)	10 395	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'AP annulées/caduques	7 918	12 517	10 842	1 252	20 174	18 930
NOMBRE D'AP EN ATTENTE D'ATTRIBUTION DÉFINITIVE	0	13 018	71 697	36 878	152 000	470 510

(1) Ces participants ne sont plus membres du Directoire depuis le 7 juin 2018.

(2) Dates indicatives qui doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrables.

(3) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(4) La période de détention n'est plus applicable pour les résidents fiscaux de France à partir de l'attribution de 2019.

(5) La période de détention n'est pas applicable.

INFORMATIONS REQUISES PAR L'AMF SUR LA SITUATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 11 – RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

Membres du Directoire	Contrat de travail	Régime de Contribution Supplémentaire	Régime de retraite supplémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »)	Indemnité contractuelle de départ	Indemnité contractuelle de non-concurrence
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire Fin de mandat : 31 décembre 2020	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance Fin de mandat : 4 janvier 2021	Non	Oui	Non	Non	Non

En application du Code Afep-Medef, il a été mis fin au contrat de travail de Jean-Marie Tritant, le 31 décembre 2020, avant la prise de ses fonctions de Président du Directoire. Il a également été mis fin au contrat de travail de Fabrice Mouchel avant la prise de ses fonctions.

Les contrats de travail d'Astrid Panosyan et d'Olivier Bossard sont suspendus pour la durée de leur mandat.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

3.3.3.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CS POUR LES EXERCICES 2019/2020

Membres du CS	2019 ⁽¹⁾	2020 ⁽¹⁾
Mme Julie Avrane-Chopard ⁽²⁾	n/a	0€
Mme Cécile Cabanis ⁽²⁾	n/a	0€
M. Philippe Colombel ⁽³⁾	99 500 €	92 079 €
M. Colin Dyer ⁽⁴⁾	73 500 €	78 342 €
Mme Susana Gallardo ⁽⁵⁾	n/a	24 021 €
Mme Jill Granof	116 000 €	115 618 €
Mme Mary Harris ⁽⁶⁾	130 500 €	42 598 €
Mme Dagmar Kollmann	108 500 €	120 318 €
M. Peter Lowy ⁽⁷⁾	30 536 €	n/a
M. John McFarlane	113 500 €	106 552 €
M. Roderick Munsters ⁽⁸⁾	103 500 €	125 693 €
M. Xavier Niel ⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾	n/a	1 €
Mme Sophie Stabile ⁽³⁾	97 000 €	88 905 €
M. Jacques Stern ⁽³⁾⁽¹¹⁾	120 000 €	118 454 €
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ⁽³⁾	103 500 €	89 813 €
TOTAL (À L'EXCLUSION DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CS)	1 096 036 €	1 002 392 €
Proportion de l'enveloppe approuvée lors de la précédente AG	78,29 %	71,60 %

(1) Incluant les indemnités pour déplacements internationaux, le cas échéant, et avant le prélèvement à la source.

(2) Aucune réunion du CS pendant son mandat en 2020 suite à son entrée au CS le 23 Décembre 2020.

(3) Son mandat de membre du CS a pris fin le 13 Novembre 2020.

(4) Le mandat de Président du CS a pris fin le 13 Novembre 2020 ; ceux de Président du CGN et de membre du CR ont pris fin le 31 Décembre 2020.

(5) Le mandat de membre du CS a commencé le 10 novembre 2020 et du CGN a débuté le 13 novembre 2020.

(6) Le mandat de membre du CS a pris fin le 15 mai 2020.

(7) Le mandat a débuté le 7 juin 2018 et a pris fin le 17 mai 2019.

(8) Le mandat de Président du CR a débuté le 15 mai 2020.

(9) Le mandat de membre du CS a commencé le 10 novembre 2020 et du CR a débuté le 13 novembre 2020.

(10) A sa demande, la rémunération totale payée à M. Niel sera de 1€ par an (incluant la participation aux comités, les frais ad-hoc et les indemnités de déplacements internationaux).

(11) Le mandat de Vice-président du CS a débuté le 15 mai 2020.

3.3.3.3 PARTICIPATIONS EN ACTIONS ET EN RVLT (ARTICLE 15 DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 980/2019)

NOMBRE D'ACTIONS, DE SO ET D'AP DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Le tableau indique le nombre d'actions, de SO et d'AP détenues au 31 décembre 2020 par les Membres du directoire (y compris les actions détenues au sein du fonds d'épargne de la Société).

Il est indiqué que M. Jaap Tonckens a été exceptionnellement autorisé par le CS à vendre ses actions URW en décembre 2020, après l'annonce de son départ à la retraite.

Membres du Directoire	Actions Jumelées URW détenues ⁽¹⁾	SO de Performance non exercées	SO perdues suite à la cessation du mandat	AP en cours d'acquisition	AP perdues suite à la cessation du mandat
M. Christophe Cuvillier ⁽²⁾	111 189	250 208	64 792	29 659	25 367
M. Jaap Tonckens	1 967	154 383	41 817	19 052	18 284

(1) Incluant les Actions Jumelées équivalentes au nombre de parts détenues dans le Plan d'Épargne Entreprise.

(2) Maintien au pro rata temporis des SO et des AP soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'AG 2021.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

3.3.3.4 LES DIX ATTRIBUTIONS ET EXERCICES DE SO ET D'AP LES PLUS IMPORTANTES (TABLEAU N°9 – RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

DIX EXERCICES/ATTRIBUTIONS DE SO LES PLUS IMPORTANTS EN 2020 (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE)

	Dix attributions de SO les plus importantes en 2020 ⁽¹⁾	Dix exercices de SO les plus importants en 2020 ⁽¹⁾
Nombre de SO attribuées/et de SO souscrites ou exercées ⁽²⁾	210 172	n/a
Prix moyen pondéré	92,03 €	n/a
Plan n° 6 Tranche 2011	-	-
Plan n° 7 Tranche 2012	-	-
Plan n° 7 Tranche 2013	-	-
Plan n° 7 Tranche 2014	-	-
Plan n° 9 Tranche 2018	-	-
Plan n° 10 Tranche 2019	-	-
Plan n° 11 Tranche 2020	210 172	-

(1) À l'exclusion des membres du Directoire.

(2) Le nombre des attributions les plus importantes peut être supérieur à dix dans le cas où plusieurs participants ont reçu le même nombre de SO. Chaque année, la liste des bénéficiaires peut varier.

DIX ATTRIBUTIONS ET DISPONIBILITÉS D'AP LES PLUS IMPORTANTES EN 2020 (ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE)

	Dix attributions d'AP les plus importantes en 2020 ⁽¹⁾⁽²⁾	Dix disponibilités d'AP les plus importantes en 2020 ⁽¹⁾⁽²⁾
Nombre d'AP attribuées/disponibles	116 168	28 749

(1) À l'exclusion des membres du Directoire.

(2) Le nombre des attributions les plus importantes peut être supérieur à dix dans le cas où plusieurs participants ont reçu le même nombre d'AP. Chaque année, la liste des bénéficiaires peut varier.

3.3.3.5 TRANSACTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LES ACTIONS DU GROUPE (ARTICLE 223-26 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Nom	Date	Nature de l'opération	Nombre	Prix unitaire
Membres du Directoire				
M. Christophe Cuvillier ⁽¹⁾ Président du Directoire	09/03/2020	Actions de performance définitivement attribuées	2 012	93,76 €
	24/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	1 409	154,65 €
	24/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	1 152	154,65 €
	24/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	906	93,76 €
	24/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	1 106	93,76 €
	24/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	1	187,85 €
M. Jaap Tonckens ⁽²⁾ Directeur Général Finance	18/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	691	187,45 €
	18/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	691	142,80 €
	18/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	845	142,80 €
	18/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	845	187,45 €
	18/03/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	179	234,95 €
	22/04/2020	Actions de performance définitivement attribuées	1 536	52,36 €
	22/04/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	804	51,92 €
	10/12/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	7 150	61,57 €
11/12/2020	Nantissement d'Actions Jumelées URW	7 011	61,61 €	
Membres du CS				
M. Jacques Stern ⁽³⁾ Membre du CS	05/03/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW	350	100,90 €
	12/03/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW	300	82,11 €
	12/03/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW	150	75,96 €
	12/03/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW	150	73,81 €
	16/03/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW	300	58,26 €
	18/03/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW	500	47,71 €
M. Philippe Colombel ⁽³⁾ Membre du CS	17/03/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW	350	52,50 €
M. Xavier Niel Membre du CS	10/11/2020	Acquisition d'options d'achat d'Actions Jumelées URW ⁽⁴⁾	983 200	n/a
	10/11/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW ⁽⁵⁾	677 000	54,57 €
	20/11/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW ⁽⁵⁾	150 233	55,90 €
	23/11/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW ⁽⁵⁾	63 354	57,85 €
	08/12/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW ⁽⁵⁾	127 249	61,69 €
	11/12/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW ⁽⁵⁾	67 151	61,67 €
	14/12/2020	Acquisition d'options d'achat d'Actions Jumelées URW ⁽⁵⁾	3 729 964	n/a
	16/12/2020	Échange de conditions d'intérêts et de dividendes contre variation des Actions Jumelées URW ⁽⁵⁾	n/a	n/a
	21/12/2020	Échange de conditions d'intérêts et de dividendes contre variation des Actions Jumelées URW ⁽⁵⁾	n/a	n/a
Mme Susana Gallardo Membre du CS	10/11/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW ⁽⁶⁾	1 850	53,22 €
	03/12/2020	Acquisition d'Actions Jumelées URW	100	63,62 €

(1) Mandat terminé le 31 décembre 2020.

(2) Mandat terminé le 4 janvier 2021.

(3) Mandat terminé le 13 novembre 2020.

(4) Par l'intermédiaire de NJJ Market SAS.

(5) Par l'intermédiaire de Rock Investment SAS.

(6) Par l'intermédiaire de Susanvest SLU.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

3.3.4 STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE, PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

La Rémunération Variable Long Terme (RVLT) en actions est un élément essentiel de la Politique de Rémunération du Groupe. Il s'agit d'un outil de fidélisation important, conçu pour renforcer la loyauté et l'engagement des participants dans la performance du Groupe, tout en harmonisant leurs intérêts sur les objectifs de création de valeur à long terme du Groupe et de ses actionnaires.

La RVLT est composée de deux instruments de rémunération en actions : les Actions de Performance (AP) et les Stocks-Options de Performance (SO). Ces deux instruments sont soumis aux conditions de performance et de présence pour tous les participants.

3.3.4.1 STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

AUTORISATION PRÉALABLE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

L'Assemblée Générale des actionnaires autorise le Directoire à attribuer des SO et des AP et énonce les principes suivants :

- Une durée d'autorisation limitée à 38 mois ;
- Un montant maximum de l'enveloppe permettant de contenir strictement l'effet dilutif potentiel ;
- Un pourcentage maximum d'attribution pour le Président du Directoire ;
- Un pourcentage maximum d'attribution pour les membres du Directoire ;
- L'obligation de prévoir des conditions de présence et de performance ; et
- L'obligation de prévoir une période de référence pour la détermination de(s) condition(s) de performance.

DÉTERMINATION PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Annuellement, le CS sur recommandation du CGNR :

- Détermine l'enveloppe globale de SO et d'AP à attribuer en tenant compte des seuils fixés par l'Assemblée Générale, de l'effet dilutif potentiel pour les actionnaires et du coût financier de l'attribution pour le Groupe ;
- Fixe le nombre de SO et d'AP attribuées à chacun des membres du Directoire ; et
- Fixe les obligations de conservation et d'investissement en actions des membres du Directoire.

Les SO et AP sont consenties aux collaborateurs et aux membres du Directoire, en contrepartie notamment de leur performance exemplaire, de leur rôle clé au sein du Groupe et de leur contribution à long terme à la performance du Groupe.

Le ratio entre le nombre de SO et le nombre d'AP reçues est revu chaque année par le CS. Les attributions par bénéficiaire ne sont pas automatiques en nombre ou en fréquence. Elles varient d'une année à l'autre, tant en termes de participants qu'en termes d'Actions Jumelées attribuées. En 2020, il y avait 480 participants au programme de RVLT, soit 13 % des salariés du Groupe.

Conformément au Code Afep-Medef, les obligations de conservation et d'investissement en actions applicables aux membres du Directoire sont exposées à la Section 3.3.1.1.

MISE EN ŒUVRE PAR LE DIRECTOIRE

Le Directoire détermine les modalités d'attribution des plans, et notamment :

- La liste des salariés participants et le montant de leur attribution, dans le cadre de l'enveloppe déterminée par le CS ;
- Les modalités et conditions du plan, notamment les conditions de présence ;
- La période d'acquisition pour les SO et les AP et les périodes de référence ;
- Les conditions de performances pour les SO et les AP ; et
- Le prix de souscription des SO au moment de l'attribution est exempt de toute décote et conforme aux règles énoncées dans le Code de commerce.

3.3.4.2 CONDITIONS GÉNÉRALES APPLICABLES AUX ATTRIBUTIONS DE SO ET D'AP AUX SALARIÉS ET AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Les plans de SO et d'AP sont basés sur les principes suivants :

- Une période d'attribution stable et récurrente prohibant tout effet d'aubaine. Conformément aux articles L. 22-10-58 et L. 225-177 du Code de commerce, aucune attribution ne peut intervenir :
 - moins de vingt jours de Bourse après (i) le détachement des actions d'un coupon donnant droit à un dividende ou (ii) une augmentation de capital social ;
 - dans le délai de dix jours de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou les comptes annuels sont rendus publics ; et
 - dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information privilégiée et la date à laquelle cette information est rendue publique.
- Aucune décote sur le prix d'exercice des SO n'est autorisée ;
- Une condition de présence à la levée de SO ou à l'acquisition définitive d'AP ;
- Des conditions de performance strictes, calculées sur une longue période (trois ans minimum), directement liées à la performance et à la stratégie à long terme du Groupe ;
- Un plafonnement des allocations du Président du Directoire et de chaque membre du Directoire ; et
- Un plafonnement de l'attribution globale pour limiter l'effet dilutif potentiel et le coût financier pour le Groupe.

AUTORISATIONS EN COURS – EFFET DILUTIF POTENTIEL

- Stock-Options de Performance - autorisation en cours :

L'autorisation de l'Assemblée Générale en vigueur pour le plan SO 2020 a été accordée le 17 mai 2019 (résolution n° 20).

- Autorisation actuelle des Actions de Performance :

L'autorisation de l'Assemblée Générale en vigueur pour le plan AP 2020 a été accordée le 17 mai 2019 (résolution n° 21).

- Effet dilutif potentiel général :

Le nombre total (i) de SO attribuées, mais non encore exercées ; (ii) d'AP attribuées, mais non encore acquises ; et (iii) de SO et d'AP qui peuvent être attribuées au titre de la partie non utilisée des enveloppes encore en vigueur, ne peut représenter un nombre d'actions supérieur à 6 % du capital social totalement dilué.

L'effet dilutif potentiel de ces instruments reste donc limité et géré par le Groupe. Si toutes les conditions de performance requises étaient remplies pendant la période spécifiée, et qu'aucune annulation ne devait survenir au cours de l'exécution du plan, l'ensemble des AP en cours d'acquisition et des SO non encore exercées représenteraient 3,42 % du capital totalement dilué au 31 décembre 2020.

CONDITION DE PRÉSENCE

Les SO et les AP ne peuvent être acquises que par les participants qui sont présents au moment de l'exercice ou de l'acquisition. Toutefois, elles resteraient valables en cas (i) de départ à la retraite, (ii) de cessation d'activité pour cause de décès ou d'invalidité (catégories 2 ou 3 prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ou équivalent selon la réglementation locale applicable), (iii) de décision explicite et justifiée du Directoire ou du CS dans des circonstances exceptionnelles, ou (iv) de substitution d'employeur.

CONDITION DE PERFORMANCE

Le CS s'assure que la RVL favorise la performance globale et n'encourage pas la prise de risque excessive. Mesurer et prendre en compte les performances du Groupe sur le long terme permet d'harmoniser les intérêts des actionnaires avec ceux des participants, qu'ils soient salariés ou membres du Directoire.⁽¹⁾

Les AP et SO sont soumises à un test unique portant sur la condition de performance à l'expiration de la période de trois ans à compter de la date d'attribution.

(1) Pour de plus amples informations sur la condition de performance applicable aux Membres du Directoire, voir la Politique de Rémunération de 2021 décrite à la Section 3.3.1.1.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Éthique et conformité

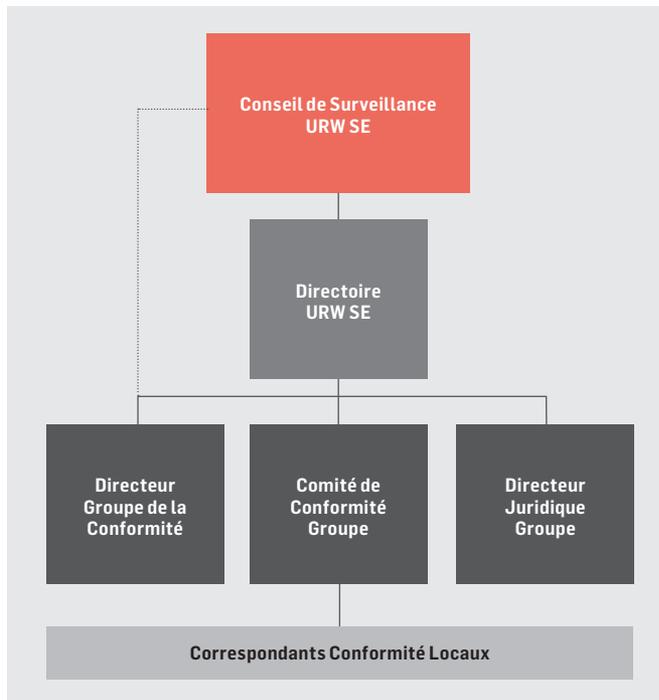
3.4 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

3.4.1 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : UNE EXIGENCE DE TOUS LES INSTANTS

L'éthique est l'une des valeurs fondamentales du Groupe, qui s'engage à mener ses activités de manière éthique et juste. Le Groupe applique le principe de « tolérance zéro » à l'égard de toutes les formes de pratiques contraires à l'éthique, comme les comportements inappropriés, irrespectueux ou interdits, la corruption, le trafic d'influence ou les violations des droits de l'homme. Les procédures de conformité du Groupe reposent sur une répartition précise des tâches et responsabilités, ainsi que sur la sensibilisation aux questions de conformité via une approche selon laquelle dirigeants et managers montrent la voie à suivre, et de programmes de formation afin de veiller à ce que chacun prenne ses responsabilités et assure une conformité rigoureuse et efficace au sein du Groupe.

3.4.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE : DIRIGEANTS ET MANAGERS MONTRENT L'EXEMPLE

Dans le but d'assurer une bonne communication des informations, un juste niveau de responsabilité ainsi qu'un support approprié et efficace à ces sujets, URW a mis en place une solide organisation en matière de conformité, en adéquation avec son empreinte géographique et locale.



DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE D'URW SE

Le Directoire d'URW SE est chargé, sous la supervision du Conseil de Surveillance, d'assurer la conformité à l'ensemble des lois et réglementations qui s'appliquent au Groupe. Il relève aussi de sa responsabilité de sensibiliser régulièrement aux questions et enjeux de conformité. Le Directoire signale toutes les violations significatives des règles de conformité au Conseil de Surveillance. Le rapport annuel de conformité et, le cas échéant, les rapports d'incident relatifs aux questions de conformité, sont présentés et discutés au sein du Directoire et du Conseil de Surveillance.

DIRECTEUR GROUPE DE LA CONFORMITÉ

Le Directeur Groupe de la Conformité (DGC) est nommé par le Conseil de Surveillance d'URW SE sur recommandation du Président du Directoire. Pour assurer une indépendance totale, le DGC est rattaché au Président du Directoire et au Président du Conseil de Surveillance. Il est en charge de toutes les questions relatives à la conformité au sein du Groupe. Le DGC assume la responsabilité directe de la plateforme européenne et, supervise, la plateforme américaine, en collaboration avec le Compliance Officer de Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (CO d'URW NV). Le périmètre de responsabilité du DGC englobe :

- Le périmètre de responsabilité du DGC est le suivant :
 - La transmission de rapports réguliers au Comité de Conformité Groupe faisant état de sa conformité aux lois et réglementations applicables et ; de la mise en œuvre du programme de conformité (dont le Code d'Éthique, le Programme anti-corruption, la Procédure de lutte contre le blanchiment et la Procédure de lancer d'alerte), ainsi que leur application ;
- Promotion de la sensibilisation à la conformité, à destination de tous les salariés et responsables ainsi que le Directoire et le Conseil de Surveillance, par le biais de sessions d'information et de formation présentielle et en ligne ;
- Tenue et la mise à jour de la cartographie des risques auxquels est exposé le Groupe en matière de corruption ;
- Ouverture d'enquêtes sur de possibles violations des règles de conformité, y compris celles signalées via l'URW Integrity Line, plateforme de lancement d'alerte du Groupe ;
- Transmission de rapports réguliers au Comité de Conformité Groupe, faisant état de sa conformité aux lois et réglementations applicables ; et
- Publication et la présentation du Rapport annuel de conformité au Directoire et au Conseil de Surveillance.

Outre les ressources et budgets dédiés, le DGC et le CO d'URW NV bénéficient du soutien du Responsable Conformité Groupe et d'un réseau de Correspondants locaux de Conformité pour s'acquitter de leurs tâches. Ils peuvent également solliciter l'appui et/ou la contribution de tous les départements du Groupe, et notamment du département juridique Groupe, ainsi que l'aide de conseils externes.

COMITÉ DE CONFORMITÉ GROUPE

Le Comité de Conformité Groupe se compose de quatre membres nommés par le Directoire d'URW SE. Ce Comité est composé de la Directrice Générale Fonctions Centrales (présidente), le Directeur Groupe de la Conformité (DGC), le Directeur Juridique Groupe et un membre du Directoire d'URW SE ou de URW NV qui n'est pas directement impliqué dans le cas étudié par le Comité.

Les responsabilités du Comité de Conformité Groupe sont les suivantes :

- Prise de connaissance et évaluation du rapport annuel de conformité du Groupe préparé par le DGC ;
- Formulation des recommandations sur le processus de due diligence présenté par le DGC ou le CO d'URW NV concernant l'environnement d'éthique des affaires en cas d'entrée sur un nouveau marché ;
- Évaluation de façon périodique relative à l'adéquation et l'efficacité des procédures anti-corruption du Groupe avec le Directeur Juridique Groupe, les Correspondants de Conformité locaux (plateforme européenne) et le CO d'URW NV (plateforme américaine), afin de proposer toute amélioration éventuelle ;
- Participation à la gestion de crise en cas de violation importante des règles de conformité.

DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE

Au sein d'URW, les missions suivantes sont du ressort du Directeur Juridique Groupe :

- Identification des (nouvelles) questions de gouvernance d'entreprise ou des évolutions importantes sur le plan législatif et/ou des pratiques de gouvernance d'entreprise, conseil auprès du Directoire d'URW SE et du Comité de la Gouvernance et des Nominations ;
- Supervision de la conformité réglementaire du Groupe, en liaison avec le DGC et ;
- Détermination et annonce des périodes de fermeture (supplémentaires).

RÉSEAU DE CORRESPONDANTS LOCAUX DE CONFORMITÉ

Le Réseau de Correspondants locaux de Conformité a vocation à sensibiliser aux questions de conformité au niveau local, dans les différentes régions où le Groupe est implanté mais également de contribuer à la mise en œuvre locale des procédures de conformité du Groupe, et d'en assurer le suivi. Les Correspondants locaux de Conformité apportent des conseils de premier niveau au personnel d'URW à l'échelon local, signalent au DGC un potentiel problème ou violation de conformité, proposent des améliorations adaptées à apporter aux procédures de conformité, notamment au Programme anti-corruption, afin d'assurer une mise en œuvre efficace à l'échelle du Groupe.

AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE

Dans un contexte opérationnel en perpétuelle mutation, le Groupe est audité par des professionnels externes et internes, qui ont pour mission de détecter et contrer toute violation des procédures de conformité.

3.4.3 CODE D'ÉTHIQUE

Le Code d'Éthique décrit les valeurs et les principes que chaque employé du groupe doit respecter dans le cadre de son travail. Cette année, pour souligner les valeurs « Together at URW » et afin de fournir des exemples précis de comportements attendus des employés et des managers agissant au sein et au nom d'Unibail-Rodamco-Westfield, le Code d'Éthique a été revu et mis à jour.

En particulier, le Code d'Éthique interdit strictement d'offrir ou de recevoir des sommes illégales, établit des restrictions claires sur le fait de donner et/ou de recevoir des cadeaux et exige des employés qu'ils se conforment aux lois et règlements applicables. Une campagne annuelle de formation (e-learning) est organisée pour sensibiliser les employés aux principes éthiques du Groupe. Toute violation de ces principes peut entraîner des mesures disciplinaires et des poursuites judiciaires. Le Code d'Éthique peut être consulté à l'adresse suivante : <https://www.urw.com/fr-fr/group/corporate-governance/code-of-ethics>.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Éthique et conformité

3.4.4 PLATEFORME D'ALERTE : URW INTEGRITY LINE

Tous les salariés et prestataires sont encouragés à signaler tout cas ou suspicion d'activité criminelle, toute violation, avérée ou présumée, des lois nationales et internationales, tout(e) menace ou préjudice porté(e) à l'intérêt général, ainsi que toute violation du Code d'Éthique du Groupe relative à la corruption. Pour ce faire, le Groupe a mis en oeuvre une plateforme d'alerte. La plateforme, hébergée par un fournisseur externe, est disponible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, partout dans le monde, dans toutes les langues parlées au sein du Groupe (<https://urw.integrityline.org/>). La plateforme d'alerte permet le signalement anonyme et garantit la confidentialité totale des personnes qui effectuent un signalement. Conformément à la politique du Groupe, il est strictement interdit de prendre des mesures disciplinaires, discriminatoires ou de représailles contre tout salarié ou toute autre personne qui communique de bonne foi des informations sur une violation avérée ou présumée. Si le DGC et le CO d'URW NV (pour la plateforme américaine) mènent les enquêtes, le Directoire tranche sur l'incident en dernier ressort et porte la responsabilité de prendre les actions appropriées. Le DGC et le CO d'URW NV peuvent également solliciter l'aide du Réseau de Correspondants Locaux de Conformité pendant leur enquête.

3.4.5 PROGRAMME ANTI-CORRUPTION CONCEPTION ET CONTEXTE DU PROGRAMME ANTI-CORRUPTION

Le Programme anti-corruption (PAC) du Groupe vise à prévenir et à combattre la corruption, le versement de pots-de-vin, ainsi que le trafic d'influence. Il a été conçu dans le but de veiller à la conformité au droit applicable, telles que la loi française Sapin II, la loi britannique anti-corruption (« UK Bribery Act ») et la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (« Foreign Corrupt Practices Act »). Le PAC s'appuie notamment sur une cartographie des risques relatifs aux diverses activités du Groupe, dans les différentes régions d'implantation : paysage réglementaire, opérations, relations avec les pouvoirs publics et les associés. Le Directoire d'URW SE fait appliquer de façon stricte le principe de tolérance zéro du Groupe au regard des violations du PAC.

Le Programme anti-corruption du Groupe repose sur huit piliers :

CODE DE CONDUITE

Outre le Code d'Éthique du Groupe, l'ACP comprend un code de conduite relatif à la corruption, aux pots-de-vin et au trafic d'influence. Le Code de conduite rappelle le principe de tolérance zéro pour les violations du PAC et toute infraction peut être sanctionnée. Le Code d'Éthique et le PAC d'URW s'inscrivent pleinement dans le cadre du programme de conformité du Groupe.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques de corruption du Groupe décrit les situations de risques potentielles et répond à différents critères propres aux régions où le Groupe mène ses activités, ainsi qu'aux opérations elles-mêmes. Les principaux domaines de risques sont le sponsoring/ les donations, les investissements/ les cessions, le développement, le processus d'achats et les transactions avec les agents publics. La cartographie du risque corruption a été revue en 2020 pour mieux répondre aux obligations issues de la loi Sapin II. La méthodologie employée pour concevoir la cartographie des risques se fonde sur des documents et des entretiens menés aux niveaux central et local pour valider et actualiser les scénarios de corruption pouvant surgir. Chaque scénario identifié sera atténué par une mesure de contrôle interne existante et/ou un plan d'action qui sera adopté pour réduire le niveau de risque (en cours).

SYSTÈME D'ALERTE INTERNE

Le Groupe dispose d'une plateforme d'alerte hébergée par un fournisseur externe (la « URW Integrity Line »), qui permet à l'ensemble du personnel et des prestataires de signaler de façon confidentielle et anonyme les incidents au DGC et au CO d'URW NV (pour la plateforme américaine). Le dispositif de recueil d'alerte et la plateforme sont accessibles à l'adresse <https://urw.integrityline.org/>.

PROCESSUS DE DUE DILIGENCE APPLICABLE AUX TIERS

Le Groupe a mis en place la procédure « Know Your Partner » (connaître son co-contractant), qui repose sur des points de vigilance spécifiques, visant à évaluer le risque d'exposition du tiers à des pratiques de corruption avant d'engager une relation contractuelle avec lui. La procédure peut comprendre des questionnaires et une vérification des antécédents, des entretiens réalisés en interne et/ou externe et des enquêtes approfondies. Dans certains cas, le DGC soumet les conclusions du processus de due diligence au Comité de Conformité Groupe afin de discuter du profil de risque et fournir des recommandations.

VÉRIFICATION COMPTABLE

Le processus de prise de décision du Groupe est collectif en ce qui concerne les investissements, les cessions et les achats. Le Groupe applique le principe des « quatre yeux » pour le traitement des factures : une personne approuve le bon de commande, une autre personne approuve la facture. Il existe en outre une séparation des tâches dans le processus de paiement. Les écritures manuelles comptables sont systématiquement vérifiées par le chef comptable, tandis que les comptes sont révisés par les commissaires aux comptes.

FORMATION

Afin de sensibiliser et d'ancrer la culture de la conformité dans le Groupe, des formations obligatoires portant sur l'éthique et le Programme anti-corruption sont dispensées aux salariés. Elles se composent aussi bien de modules généraux sur le thème de la corruption, que de sessions spécifiques axées sur la réalisation d'un processus de due diligence. Le personnel des départements identifiés dans la cartographie des risques d'URW comme étant les plus exposés à la corruption doit assister à ces formations en présentiel. D'autres formations en ligne obligatoires portant sur la lutte contre la corruption sont destinées à tous les autres salariés et responsables du Groupe. En 2020, une session de formation sur les 8 piliers de la loi Sapin II a été réalisée pour les membres du Conseil de Surveillance.

MESURES DISCIPLINAIRES

Des mesures disciplinaires peuvent être prises en cas de corruption ou de violation du PAC, conformément au principe de tolérance zéro du Groupe.

ÉVALUATION DU PROGRAMME ANTI-CORRUPTION

Afin de garantir le respect du PAC et d'assurer son amélioration constante, le PAC fait partie du périmètre du Département Audit interne et a ainsi été examiné en 2020. Quelques améliorations ont été identifiées et un plan d'action est en cours d'élaboration.

Conformément au PAC, le Groupe intègre également des clauses anti-corruption dans les contrats conclus avec ses co-contractants, afin de rappeler aux parties contractantes qu'aucun acte de corruption et/ou comportement contraire à l'éthique ne sera toléré par l'une ou l'autre des parties.

CADEAUX, REPAS ET INVITATIONS

Les montants relatifs aux frais d'hébergement et de promotion ou à d'autres frais opérationnels, aussi bien reçus que versés, doivent être d'une valeur raisonnable, peu fréquents, directement liés à la promotion des actifs, du savoir-faire, des produits ou des services du Groupe, liés à l'exécution d'un contrat ou à l'établissement/à la préservation de relations commerciales cordiales, en dehors de toute procédure d'appel d'offres ou dans le cadre de la politique RSE du Groupe. Ces montants doivent, le cas échéant, être approuvés et non donnés à des fins de corruption ou avec l'intention de bénéficier d'une contrepartie.

RELATIONS AVEC LES AGENTS PUBLICS

Le Groupe favorise le dialogue avec les organismes publics et les organisations non-gouvernementales dans tous les pays où il mène ses activités. Les relations avec les agents publics doivent répondre à des critères de transparence et de traçabilité. Un examen des antécédents et de la réputation doit systématiquement être mené avant d'engager toute relation commerciale avec un agent public.

SPONSORING ET DONATIONS

Les donations à des œuvres de charité, les projets à caractère social ou à but non lucratif comportent un risque de détournement de fonds ou d'actifs de grande valeur au profit d'un agent public ou d'une entité privée. Il convient donc d'être particulièrement prudent si une éventuelle donation est liée, d'une manière ou d'une autre, à un agent public avec lequel le Groupe a mené, mène ou prévoit de mener des activités commerciales. Toute donation excédant 15 000 €/\$/£ doit faire l'objet d'une validation préalable de la Directrice Générale Fonctions Centrales s'agissant des opérations en Europe et du Président d'URW US s'agissant des opérations aux États-Unis. Une liste annuelle des contributions relevant du sponsoring et des donations est conservée et suivie au niveau du Groupe.

3.4.6 PRÉVENTION DU BLANCHIMENT ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME

La procédure de prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme requiert la vigilance des salariés et la réalisation de due diligence avant d'établir une relation commerciale. Ces vérifications comprennent l'identification des éventuels bénéficiaires effectifs et des personnes politiquement exposées, sur lesquels il convient d'enquêter ainsi qu'une recherche sur les listes de sanctions. On pratiquera notamment une vérification de réputation à l'aide de bases de données et d'un examen des réponses données dans les questionnaires.

3.4.7 DONNÉES PERSONNELLES

Les données personnelles représentent un enjeu majeur pour ses clients, collaborateurs, et partenaires et par la même pour le groupe URW. Cet esprit de responsabilité s'impose lors de la mise en œuvre et le développement de l'expérience offerte à ses clients, dans un cadre propice à garantir la protection et l'exemplarité dans la gestion quotidienne des données personnelles collectées en conformité avec les réglementations nationales applicables.

Le Groupe s'est donc doté (i) d'une structure claire et efficace afin de disposer d'instances de gouvernance des sujets relatifs à la collecte, l'utilisation et la protection des données personnelles, (ii) d'un ensemble de process robustes pour mieux accompagner le traitement des données au quotidien, et (iii) d'une vieille organisée pour assurer le meilleur niveau de conformité avec un contexte légal et réglementaire en perpétuel évolution.

3.4.7.1 UNE GOUVERNANCE CLAIRE ET EFFICACE DES DONNÉES PERSONNELLES

Alors que l'année 2018 était caractérisée par la mise en place de nombreuses mesures pour se conformer, dans les délais, avec la nouvelle réglementation relative à la protection des données personnelles (RGPD), l'année 2019 a été le premier exercice au cours duquel un premier retour d'expérience a pu être mené sur les mesures de conformité déployées et leurs effets.

L'année 2020 a été une année de consolidation et de premiers retours d'expérience mis à profit pour toujours améliorer ces mesures en place et la gouvernance du programme de conformité du Groupe sur les données personnelles. Les premières sanctions des autorités nationales ont également apporté certaines clarifications et renforcé la pertinence du maintien à niveau des procédures du Groupe.

Cette recherche active de la conformité, qui représente un défi sans cesse renouvelé, repose sur une volonté managériale claire directement intégrée dans les différents services du Groupe. Il s'agit en effet pour le Groupe d'assurer le respect de ses obligations légales et réglementaires tout en accompagnant les initiatives marketing et commerciales, afin d'offrir des services toujours plus innovants à ses clients, partenaires et autres parties prenantes.

Gouvernance d'entreprise et rémunération

Éthique et conformité

La gouvernance mise en place repose sur différents niveaux selon un principe d'escalade.

Cette gouvernance s'organise autour :

- D'un Responsable de la Protection des données (DPO), enregistré auprès de la CNIL. :

Ce DPO Groupe :

- Anime un réseau de correspondants locaux ou de DPOs locaux dans chaque pays d'Europe continentale où le Groupe est présent. Chaque correspondant local (dont certains ont le statut de DPO auprès des entités locales de protection des données) effectue une veille juridique et opérationnelle pour le pays dont il a la responsabilité. L'ensemble des correspondants se réunit mensuellement dans un comité dédié afin de partager les meilleures pratiques du marché.
- Coordonne la stratégie de protection des données personnelles du Groupe avec le Privacy Counsel en charge de la conformité avec le California Consumer Privacy Act pour les activités du Groupe dans l'état de Californie (USA).
- D'une gestion en mode projet permettant une approche « privacy by design » par les équipes en charge de projets ou services susceptibles d'impliquer la collecte ou l'utilisation de données personnelles (IT, RH, marketing, marques, juridique) ; et
- D'un Comité de Protection des Données composé du Directrice Générale de Fonctions Centrales, du Président US, du Directeur Juridique Groupe, du Directeur IT Groupe, dont l'objet est de s'assurer de la bonne application de la stratégie groupe relative à la protection des données, de procéder à la revue des évaluations d'impact de certains projets et des risques d'exposition des données collectées, et d'arrêter les mesures de réduction des risques jugées appropriées.

3.4.7.2 GÉRER LES DONNÉES PERSONNELLES AU QUOTIDIEN DE FAÇON RESPONSABLE

Soucieux de ses responsabilités en la matière, le Groupe s'attache à assurer une protection efficace et un traitement raisonnable des données personnelles collectées.

UNE RIGUEUR AU QUOTIDIEN

Chaque nouveau projet impliquant un traitement de données personnelles fait l'objet d'un accompagnement juridique. En outre, des efforts importants sont mis en matière de sensibilisation et de formation sur la gestion des données personnelles : chaque collaborateur bénéficie d'une formation en ligne au RGPD et les départements les plus exposés se voient dispenser des formations présentielle personnalisées.

Le Groupe a mis en place un processus d'accès et de réclamation ouvert à ses clients et, d'ores et déjà déployé aux États-Unis, un outil de gestion intégré, permettant de d'ores et déjà déployé aux États-Unis un outil de gestion intégré, permettant de répondre de façon rapide et adaptée aux demandes des personnes exerçant leurs droits en matière de données personnelles.

Cette gestion implique également le renforcement des relations du Groupe avec ses partenaires afin que ceux-ci s'engagent dans une démarche de conformité.

UNE UTILISATION RAISONNÉE ET CONTRÔLÉE DES DONNÉES PERSONNELLES

Au-delà de la mise en place d'un cadre interne propre à assurer la conformité avec la réglementation, l'application effective dudit cadre fait l'objet d'un suivi régulier et de missions d'audit interne menées par les équipes dédiées du Groupe.

ACCOMPAGNER UN CONTEXTE LÉGAL TOUJOURS MOUVANT

Au-delà du Règlement Européen sur la Protection des Données à caractère personnel, chaque Etat membre de l'Union Européenne a interprété les dispositions du RGPD par l'édiction de normes nationales et par la jurisprudence élaborée par ses instances nationales (tribunaux et autorités locales de protection des données personnelles). Dans le même temps, l'état de Californie (USA) dans lequel le Groupe opère a mis en place sa propre réglementation.

Cette multiplication des normes et des réglementations applicables conjuguée à des objectifs ou philosophies qui peuvent diverger rendent de plus en plus complexe le suivi des évolutions réglementaires. C'est un des défis qu'URW s'attache à relever au quotidien afin de maintenir une conformité globale tenant compte des spécificités locales.

3.5 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L. 22-10-20 du Code de commerce, lors de sa réunion du 3 mars 2021, le Conseil de Surveillance a arrêté le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera présenté à la prochaine Assemblée Générale, en même temps que les observations du CS sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice, étant précisé que ces observations sont exposées dans la Brochure de convocation à l'Assemblée Générale 2021.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans le troisième paragraphe du rapport de gestion présenté en Section 8.6.3.

Revue de l'activité

CHAPITRE 4

Revue de l'activité

4.1	ANALYSE DES RÉSULTATS⁽¹⁾	215
4.1.1	Rapport d'activité et résultats 2020	215
4.1.2	Investissements et cessions	238
4.1.3	Projets de développement au 31 décembre 2020	239
4.1.4	Patrimoine et Actif Net Réévalué au 31 décembre 2020	243
4.1.5	Ressources financières	264
4.1.6	Indicateurs de performance EPRA	273
4.1.7	Autres informations	279

(1) L'analyse des résultats a été réalisée sur la base des états financiers en proportionnelle.

4.1 ANALYSE DES RÉSULTATS⁽¹⁾

4.1.1 RAPPORT D'ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2020

4.1.1.1 PRINCIPES COMPTABLES ET PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield (URW ou le Groupe) au 31 décembre 2020 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne à cette date.

Depuis 2018, le Groupe prépare également des états financiers consolidés selon la méthode proportionnelle, dans lesquels les sociétés en contrôle conjoint sont prises en compte en proportionnelle, au lieu d'une mise en équivalence dans les états financiers en IFRS. Le rapport d'activité et les résultats sont présentés sur la base des états financiers en proportionnelle, sans impact sur le résultat net.

En ce qui concerne les allègements de loyers accordés aux locataires dans le cadre de la pandémie de COVID-19 et lorsque ces allègements sont considérés comme une modification du bail dans la mesure où le locataire accepte des contreparties (par exemple, la prolongation du bail ou l'augmentation du pourcentage de loyer variable), la norme IFRS 16 s'applique. Selon la norme IFRS 16, ces allègements sont étalés sur la durée estimée du bail sous forme de réduction des loyers bruts.

Les allègements de loyers sans modification du bail sont directement imputés au compte de résultat en déduction des loyers bruts.

Certains montants figurant dans les états financiers consolidés reflètent les estimations et les hypothèses faites par la Direction dans le contexte de l'évolution de la pandémie de COVID-19 dont l'impact sur les perspectives d'avenir restent difficiles à évaluer. Dans ce contexte, la Direction a pris en compte ces incertitudes sur la base des informations fiables disponibles à la date de préparation des états financiers consolidés, notamment en ce qui concerne les provisions pour clients douteux et allègements de loyer, la juste valeur des immeubles de placement et des instruments financiers, ainsi que les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition et des actifs incorporels.

Compte tenu des incertitudes inhérentes aux estimations, le Groupe revoit celles-ci sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il se peut que les résultats réels soient finalement différents des estimations faites à la date de préparation des états financiers consolidés.

96 % du portefeuille immobilier et des actifs incorporels d'URW dans les segments des Centres Commerciaux, des Bureaux & Autres, des Congrès & Expositions et des activités de prestation de services ont été valorisés par des évaluateurs indépendants au 31 décembre 2020.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation depuis le 31 décembre 2019 sont :

- Le 29 mai 2020, la cession de cinq centres commerciaux en France (Aéroville, So Ouest, Confluence, Toison d'Or et Rennes Alma) et d'un hôtel (Novotel Lyon Confluence) à une coentreprise formée par Crédit Agricole Assurances et La Française (« l'Entité »), détenant ensemble 54,2 % des parts, et URW qui en détient 45,8 %. L'Entité est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 30 mai 2020 ;
- Le 5 juin, la cession de Westfield Meriden, un centre commercial secondaire aux États-Unis ;

- Le 23 juin, la cession de lots détenus dans Bobigny 2 en France ;
- Le 30 octobre, l'acquisition des 50 % restants dans les coentreprises détenant cinq actifs en Floride (Westfield Brandon, Westfield Broward, Westfield Citrus Park, Westfield Countryside et Westfield Sarasota) ;
- Le 30 octobre, la cession de Westfield Siesta Key, un centre commercial secondaire aux États-Unis ;
- Le 31 décembre, la cession de Westfield Sunrise, un centre commercial secondaire aux États-Unis.

REPORTING OPÉRATIONNEL

URW est organisé d'un point de vue opérationnel en neuf régions : France, États-Unis, Europe centrale, Espagne, Royaume-Uni, Pays nordiques, Autriche, Allemagne et Pays-Bas.

La France, qui représente une part substantielle dans les trois activités du Groupe, est divisée en trois segments : Centres Commerciaux, Bureaux & Autres, et Congrès & Expositions (C&E)⁽²⁾. Dans les autres régions, l'activité Centres Commerciaux est très largement prépondérante. Aux États-Unis, le Groupe développe également une activité de gestion de commerces dans les terminaux d'aéroport.

4.1.1.2 COVID-19 ET IMPACT SUR LES ACTIVITÉS D'URW

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur les activités d'URW au cours de l'année 2020. Par conséquent, un certain nombre d'indicateurs standards de performance ne sont pas pertinents. Néanmoins, dans ce contexte, le Groupe a souhaité fournir aux investisseurs la vision la plus claire possible des conditions d'activité au cours de la période.

FERMETURE ET RÉOUVERTURE DES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE EN 2020

Les opérations dans les centres commerciaux d'URW en 2020 ont été affectées par une série de périodes de fermetures et de restrictions qui ont affecté les activités du Groupe. Pendant les fermetures obligatoires, la priorité du Groupe a été d'assurer la sécurité de ses employés, clients et fournisseurs, de veiller à la sécurité et la sûreté des actifs et de préparer les réouvertures.

La mise en œuvre de mesures de protections sanitaires renforcées dans tous les centres a été un élément clé pour assurer la sécurité de l'exploitation et rassurer les clients et les employés, en particulier pendant les périodes de réouverture. Ces mesures comprennent :

- Nettoyage plus fréquent, dont un nettoyage en profondeur de tous les espaces publics et des toilettes en particulier ;
- Installation de bornes de distribution de gel hydroalcoolique à travers les centres ;
- Mise à disposition d'Équipements de Protection Individuels (« EPI ») aux employés et prestataires des centres commerciaux ;
- Mise en place des mesures nécessaires au respect de la distanciation sociale (ex : marquage au sol pour identifier les distances de sécurité, fermeture des espaces repos et circulation à sens unique) ;
- Formation des équipes de sécurité et d'accueil afin de gérer les files d'attente et les éventuels rassemblements ;
- Consignes envoyées aux locataires via les outils numériques et communication directe à chacun d'entre eux afin de gérer de manière collaborative les flux de visiteurs ;
- Utilisation d'écrans intérieurs et extérieurs pour diffuser les messages clés.

(1) L'analyse des résultats a été réalisée sur la base des états financiers en proportionnelle.

(2) C&E inclut l'actif commerces Les Boutiques du Palais.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

URW a créé un label « Safe & Healthy Places » pour attester de l'excellence de ses pratiques HSE et garantir le respect des dernières recommandations des autorités sanitaires locales. Au 31 janvier 2021, 76 centres sur 87 ont déjà été labellisés suite à un audit de Bureau Veritas. Le Groupe a également passé avec succès tous les contrôles imposés par les différentes autorités.

Au cours du premier semestre, en raison de la première vague de COVID-19, la plupart des centres commerciaux du Groupe ont dû fermer au milieu du mois de mars, à l'exception des commerces de première nécessité, la période de fermeture variant selon les endroits. Tous les centres européens du Groupe avaient rouvert (le verbe réouvrir est uniquement utilisé à l'oral, après vérification) le 15 juin, bien que des restrictions, principalement dans le secteur de la restauration, soient restées en vigueur dans certaines régions. Aux États-Unis, certains centres ont ouvert plus tard, comme indiqué ci-après.

Au cours du premier semestre, les centres commerciaux du Groupe ont été fermés en moyenne 67 jours⁽¹⁾.

Aux États-Unis, tous les centres du Groupe, à l'exception de Westfield World Trade Center, avaient rouvert en juillet. Cependant, le 13 juillet, la Californie a de nouveau ordonné la fermeture de toutes les activités intérieures des centres commerciaux. Les centres californiens situés en dehors de la zone urbaine de Los Angeles ont rouvert le 2 septembre, tandis que les cinq centres du Groupe à Los Angeles sont restés fermés jusqu'au 7 octobre. Westfield World Trade Center a rouvert le 9 septembre. Au cours du premier semestre, les centres commerciaux du Groupe aux États-Unis ont été fermés en moyenne 85 jours⁽¹⁾.

Au cours du second semestre, suite à l'augmentation des cas de COVID-19 observée au niveau mondial à partir de septembre 2020, les autorités ont imposé de nouvelles restrictions et/ou périodes de fermeture dans la plupart des régions où Groupe est présent, ce qui a eu un impact sur l'ouverture des centres commerciaux d'URW. Dans de nombreux pays, seuls les commerces « essentiels » et ceux capables d'offrir un retrait sous forme de *drive* ou d'effectuer des commandes à emporter pouvaient continuer leurs activités.

Aux États-Unis, tous les centres commerciaux sont ouverts depuis le 7 octobre, malgré le « Regional Stay Home Order » en Californie, en vigueur depuis le 3 décembre. Cependant, diverses municipalités ont imposé des limites de capacité à la fois dans les centres commerciaux (généralement entre 20 et 50 % selon l'état et le comté) et individuellement par magasins. En outre, dans certaines zones, les restaurants intérieurs ou extérieurs ainsi que les activités de loisirs et les salles de sport ont dû fermer à plusieurs reprises.

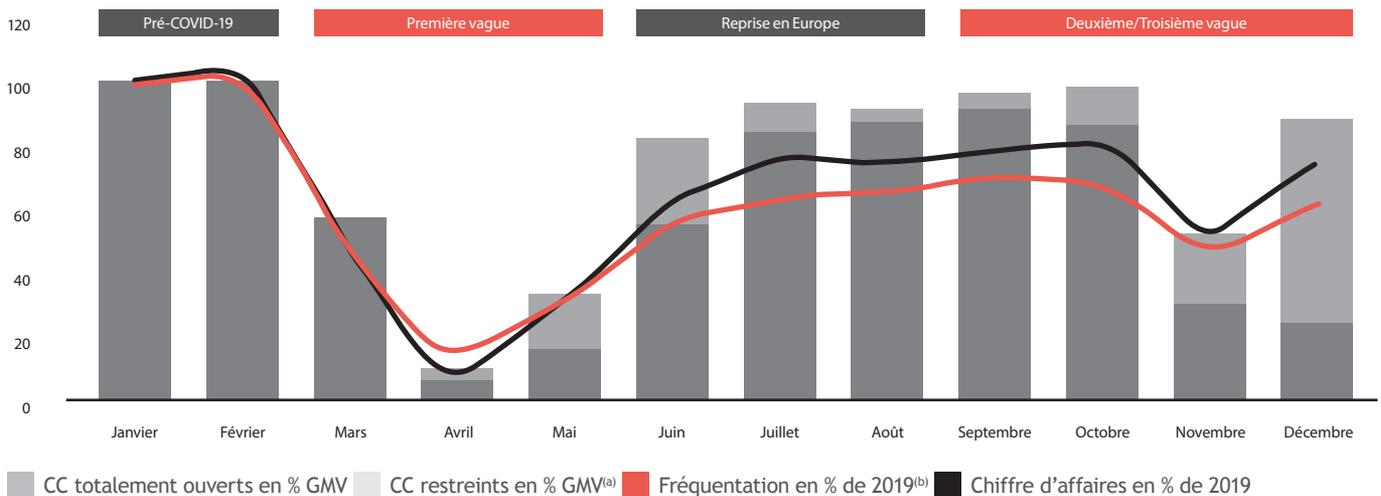
En moyenne, les centres commerciaux du Groupe ont été fermés pendant 26 jours⁽²⁾ au cours du second semestre.

Au 31 décembre 2020, 44 % des centres européens du Groupe en valeur étaient fermés alors que tous les centres américains étaient ouverts.

À partir de la fin décembre, la plupart des régions dans lesquelles le Groupe opère ont appliqué de nouvelles mesures de restrictions, à l'exception de la Suède, de certaines régions d'Espagne et des États-Unis. Au 10 février 2021, 69 % des centres européens du Groupe en valeur étaient fermés, à l'exception des commerces de première nécessité, et 52 % à l'échelle du Groupe.

NOMBRE DE VISITES⁽³⁾ ET CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS⁽⁴⁾

TOTAL URW – CHIFFRE D'AFFAIRES ET FRÉQUENTATION HORS RESTAURATION/LOISIRS



- (a) Les restrictions sont définies par la fermeture des secteurs de la restauration et/ou des activités de loisirs. Les restrictions de capacité, appels à rester chez soi, couvre-feux et autres mesures comparables ne sont pas prises en compte. GMV pondérée par les restrictions et leur impact sur le mois.
 (b) Nombre de visites des États-Unis seulement pour les actifs où des données fiables sont disponibles.

- (1) Calculé sur la base du NRI des centres commerciaux en 2019.
 (2) Calculé sur la base du NRI des centres commerciaux en 2019, pour les périodes de fermeture jusqu'au 31 décembre 2020 uniquement (sans compter les fermetures de 2021).
 (3) Le nombre de visites n'inclut pas Zlote Tarasy qui n'est pas géré par URW. Il s'agit du nombre de visites dans les centres commerciaux d'URW en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison de nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en reconstruction. Le Carrousel du Louvre est exclu.
 (4) Les données sur les chiffres d'affaires des commerçants européens n'incluent pas Zlote Tarasy, qui n'est pas géré par URW. Les chiffres d'affaires des commerçants concernent les locataires dans les centres commerciaux URW en exploitation (à l'exception des Pays-Bas), y compris les extensions des actifs existants, mais excluent les livraisons de nouveaux projets de reconstruction, les actifs nouvellement acquis et les actifs en cours de rénovation lourde. Les ventes de Primark sont basées sur des estimations. Les ventes de Tesla sont exclues. Le Carrousel du Louvre est exclu.

NOMBRE DE VISITES EN EUROPE

Dans l'ensemble, les données de fréquentation pour l'année 2020 ont été fortement impactées par les confinements et les restrictions imposés par les gouvernements. Dans tous les pays et en raison des recommandations à recourir au télétravail, l'impact sur la fréquentation a été plus important dans les centres commerciaux situés dans ou à proximité des quartiers d'affaires et/ou connectés à des nœuds de transports publics.

En Europe, la fréquentation a diminué de -37 % au cours de l'année 2020. Les Pays nordiques, les Pays-Bas et l'Allemagne ont été relativement moins affectés que les autres pays, avec une fréquentation de respectivement -25 %, -30 % et -31 %. Le Royaume-Uni a été le pays le plus touché (-52 %), en raison de l'emplacement des centres URW, de restrictions relativement strictes et de l'accent mis sur le télétravail.

Après la première réouverture : une reprise de la fréquentation

Après les premières réouvertures en mai/juin, la fréquentation des centres en Europe a augmenté régulièrement semaine après semaine⁽¹⁾, la fréquentation des centres ouverts tout au long du mois de juin atteignant ainsi 74 % de celle de juin 2019. La plupart des régions ont enregistré une fréquentation de 70 à 85 % de celle de 2019 trois à quatre semaines après la réouverture.

Au cours du troisième trimestre, cette tendance est restée relativement stable, avec un taux de fréquentation pour l'Europe continentale de 74 %, 77 % et 79 % de l'année précédente en juillet, août et septembre respectivement. En moyenne, le taux de fréquentation pour le troisième trimestre de 2020 était de 77 % et 74 % de l'année précédente pour respectivement l'Europe continentale et l'Europe. L'Autriche et les centres français non situés à Paris/La Défense ont connu une reprise plus dynamique, tandis que le Royaume-Uni a connu une reprise plus lente avec des restrictions toujours en place pour les opérateurs de loisirs, les personnes par ailleurs fortement encouragées à ne pas retourner au bureau ni à prendre les transports en commun avant la fin du mois de juillet.

Tendances de fréquentation au T4-2020 : nouveaux confinements dans toute l'Europe

Fin octobre et début novembre, un certain nombre de pays dans lesquels le Groupe opère ont à nouveau appliqué diverses restrictions en réponse à la deuxième vague de la COVID-19. Il s'agissait notamment de nouveaux confinements en Autriche, en Europe centrale, en France et au Royaume-Uni, qui ont eu un impact significatif sur la fréquentation. En novembre, la fréquentation a diminué de -58 % en Europe.

Même après la réouverture, certaines activités clés dans les centres commerciaux, comme les restaurants et les cinémas, sont restées fermées, ce qui a eu une incidence sur leur fréquentation.

Début décembre, la plupart des pays ont rouvert les centres commerciaux mais les ont fermés à nouveau plus tard dans le mois, rendant les chiffres de fréquentation de décembre difficiles à évaluer. En France, où les centres commerciaux ont été ouverts tout au long du mois, la fréquentation a atteint 78 % de celle de l'année précédente, affectée par la fermeture continue des activités de restauration et des cinémas.

NOMBRE DE VISITES AUX ÉTATS-UNIS

En raison de données limitées, les données de fréquentation ne sont pas accessibles pour tous les centres⁽²⁾ aux États-Unis. Pour les actifs où des données fiables sont disponibles, la fréquentation hebdomadaire du quatrième trimestre quand tous les centres avaient rouvert a varié entre environ 52 % et 62 % de l'année précédente. Les centres de Californie ont été particulièrement impactés par le « Regional Stay at Home Order » mentionné précédemment.

CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS EN EUROPE

Si le chiffre d'affaires des commerçants a été affecté par la première et la deuxième vague de COVID-19, il a été relativement résistant dans les périodes où les locataires du Groupe ont pu exercer leur activité, surperformant la fréquentation. En juin, le chiffre d'affaires des commerçants dans les centres ouverts tout au long du mois en Europe continentale a atteint 80 % de celui de juin 2019. Au cours du troisième trimestre, lorsque tous les centres européens du Groupe étaient ouverts, le chiffre d'affaires des commerçants a atteint 81 % de ceux du troisième trimestre de 2019, dont 86 % en Europe continentale, ce qui est supérieur au niveau de fréquentation.

Alors que le quatrième trimestre a été marqué par les restrictions de la deuxième vague, le chiffre d'affaires des commerçants en France en décembre (où les centres sont restés ouverts tout au long du mois, à l'exception des activités de restauration et de loisirs) a atteint plus de 93 % du niveau de l'année précédente.

CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS AUX ÉTATS-UNIS

En considérant la fermeture de plusieurs centres entre mars et juin et de juillet à septembre/octobre (comme évoqué précédemment), les données de chiffres d'affaires des commerçants pour l'année 2020 par rapport à l'année 2019 ne sont pas considérées comme réellement comparables.

Bien que la plupart des centres aient été ouverts au cours du second semestre, le chiffre d'affaires des commerçants continuait d'être affecté par les restrictions gouvernementales et la réduction des horaires d'ouverture des centres du portefeuille américain.

Alors que la majorité des centres de Floride ont fonctionné sans restriction de capacité pendant la période des vacances aux États-Unis⁽³⁾, d'autres régions ont été soumises à des restrictions de capacité strictes, variant selon les régions entre 10 et 25 % en Californie et entre 20 et 25 % dans d'autres états où URW est implanté. La Californie a également connu des restrictions commerciales strictes s'appliquant aux activités de restauration en intérieur ou en extérieur, et à celles de loisirs ou de fitness en intérieur. Les marchés californiens étaient également soumis à des « Stay at Home Orders » imposés par l'État, limitant encore davantage le trafic dans les centres malgré leur ouverture. En outre, les horaires d'ouverture ont été réduits en raison de la baisse de la fréquentation et des contraintes de personnel des commerçants.

(1) Données des dates de réouverture respectives jusqu'à la semaine se terminant le 26 juillet 2020, comme indiqué dans le rapport semestriel 2020 du Groupe.

(2) Inclut uniquement les centres (20) pour lesquels une année minimum de données comparables Springboard ou ShopperTrack est disponible.

(3) De Thanksgiving au Nouvel An.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du chiffre d'affaires des commerçants au cours du deuxième semestre 2020 et l'état actuel des ouvertures de magasins :

Mois de 2020	% des commerces ayant rouvert ⁽¹⁾	% de surfaces étant de nouveau accessibles ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires des commerçants dans les centres ouverts pendant le mois complet ⁽²⁾ (évolution en % par rapport au même mois de 2019)	Chiffre d'affaires des commerçants calculé au prorata du nombre de magasins en activité par jour au cours des deux années ^{(2),(3)} (évolution en % par rapport au même mois de 2019)
Juillet	60 %	81 %	(34 %)	(22 %)
Août	68 %	85 %	(33 %)	(26 %)
Septembre	79 %	90 %	(24 %)	(19 %)
Octobre	92 %	95 %	(26 %)	(22 %)
Novembre	94 %	94 %	(33 %)	(29 %)
Décembre	92 %	93 %	(34 %)	(30 %)
Moyenne S2	81 %	90 %	(31 %)	(26 %)

(1) Comprend tous les locataires opérant à quelque titre que ce soit (incluant le service en extérieur et les commandes en ligne) à la fin du mois.

(2) Toutes les données de chiffres d'affaires excluent les centres n'ayant pas fait l'objet d'un rapport d'activité, les locataires n'ayant pas déclaré leur activité, les espaces non détenus et les grands magasins. Les données excluent également l'automobile.

(3) Comprend les locataires ouverts pour les achats en magasin pour chaque période respective en 2019 et en 2020, et suppose le même nombre de jours d'ouverture pour les deux années. Les données de chiffres d'affaires incluent seulement les centres ouverts pendant le mois complet.

Au cours du deuxième semestre 2020, malgré les restrictions en vigueur, le chiffre d'affaires des commerçants en exploitation⁽¹⁾ au cours de 2019 et 2020 a atteint 74 % des ventes de 2019 avec des variations d'un mois sur l'autre entre 70 % et 81 %.

SYNTHÈSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS DU GROUPE

Le tableau ci-dessous résume le chiffre d'affaires des commerçants du Groupe pour l'année :

Région	Croissance du chiffre d'affaires (%) T3	Croissance du chiffre d'affaires (%) Décembre	Croissance du chiffre d'affaires (%) Année complète	Croissance du chiffre d'affaires (%) Année complète hors restauration et loisirs	Durée de fermeture des centres sur l'année 2020 (en %) ⁽¹⁾
France	(11 %)	(7 %)	(29 %)	(27 %)	27 %
Espagne	(23 %)	(32 %)	(38 %)	(35 %)	28 %
Europe centrale	(16 %)	(29 %)	(33 %)	(31 %)	23 %
Autriche	(11 %)	(41 %)	(29 %)	(28 %)	19 %
Pays nordiques	(15 %)	(35 %)	(21 %)	(18 %)	3 %
Pays-Bas	NA	NA	NA	NA	4 %
Allemagne	(15 %)	(51 %)	(27 %)	(25 %)	15 %
Total Europe continentale	(14 %)	(25 %)	(30 %)	(27 %)	22 %
Royaume-Uni	(40 %)	(52 %)	(50 %)	(48 %)	33 %
Total Europe	(19 %)	(30 %)	(33 %)	(31 %)	23 %
États-Unis	(47 %)	(34 %)	(44 %)	(42 %)	32 %
Total Groupe	(28 %)	(31 %)	(37 %)	(34 %)	25 %

(1) Nombre de jours fermés pondéré par les loyers nets des centres commerciaux en 2019.

En conséquence des restrictions liées à la COVID-19 dans toute l'Europe, le secteur du loisir a le plus souffert avec une baisse de chiffre d'affaires de -68 %, suivi par le secteur de la restauration (-43 %). Les acteurs de prêt-à-porter ont connu une baisse de chiffre d'affaires de -38 %, et le secteur de la santé et beauté de -27 %.

Les supermarchés et hypermarchés ont constitué le secteur le plus résistant, avec un chiffre d'affaires à peine inférieur à celui de l'année précédente (-3 %).

NÉGOCIATIONS AVEC LES COMMERÇANTS

Dès le début de la crise de la COVID-19, le Groupe a d'abord adopté une politique globale permettant le report temporaire des loyers, avant d'entamer des discussions avec les locataires sur les conditions d'attribution d'une aide, telle qu'un allègement de loyer, de la part d'URW. Les équipes opérationnelles ont reçu pour instruction de se concentrer sur le recouvrement des loyers tout en préservant les relations commerciales avec les locataires. En outre, dans certaines zones géographiques (notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et dans certaines municipalités américaines), les recours légaux pour obtenir le paiement des loyers ont été provisoirement suspendus, ce qui a affecté la collecte des loyers. Dans certaines régions, les lois existantes (Autriche) ou de nouvelles lois (Pologne) ont même interdit la facturation des loyers pendant la période de fermeture.

(1) Chiffre d'affaires des commerces ouverts dans les centres commerciaux ouverts.

En Suède, au Danemark, en République tchèque et en Slovaquie, le gouvernement a mis en place des programmes de subventions visant spécifiquement à soutenir les locataires dans le commerce de détail. URW a aidé ses locataires à avoir accès à ces subventions à chaque fois que cela était possible (voir annexe 3).

Les négociations ont été faites au cas par cas. Elles tiennent compte des problèmes auxquels les locataires du Groupe sont confrontés en raison des fermetures administratives ou des restrictions commerciales et de la nécessité de soulager les locataires d'une partie de leur loyer. Les négociations ont été en général cantonnées à la période de fermeture et sont basées sur le principe d'une répartition équitable du poids des fermetures. Dans de nombreux cas, elles impliquent des contreparties de la part des locataires en échange de ces allègements, telles que l'extension de la durée ferme du bail, un abandon temporaire des clauses de cotenance (aux États-Unis) ou l'augmentation du taux de loyer variable. Ces négociations n'ont pas modifié de façon permanente les structures des baux ou changé la base de calcul des loyers (par exemple, en remplaçant le loyer minimum garanti (« LMG ») par des loyers variables purs).

Au 31 décembre 2020, le Groupe estime qu'il est proche d'avoir trouvé un accord pour 90 % de ses locataires pour l'allègement des loyers en Europe⁽¹⁾ (pour la première vague de COVID-19). Environ 4 900 accords ont été approuvés ou signés, dont 26 % comprennent des extensions de durée du bail ou des renoncements à options de sortie, sécurisant en moyenne cinq mois supplémentaires de loyers futurs. L'allègement global des loyers comprend celui qui est exigé dans certains cas par la loi, par exemple en Pologne ou en Autriche, ou en France (où trois mois d'allègement des loyers ont été accordés aux très petites entreprises).

L'impact des allègements de loyers en Europe pour les deuxième et troisième vagues a été estimé en se basant sur les principes appliqués pendant la première vague et la mise en place potentielle de programmes de subventions par les gouvernements. Au total pour l'Europe, l'impact en numéraire des allègements de loyer⁽²⁾ pour l'année 2020 correspond à 1,6 mois.

Aux États-Unis, le Groupe a finalisé les négociations sur l'allègement des loyers avec des locataires représentant environ 87 % de ses revenus locatifs au 31 décembre 2020⁽³⁾. 912 accords/modifications liés à la COVID-19 ont été signés pour une durée moyenne de prolongation du bail de 11 mois⁽⁴⁾ contrepartie de à l'allègement des loyers accordé aux locataires, dont 313 pour au moins un an. Au total pour les États-Unis, l'impact en numéraire des allègements de loyer⁽⁵⁾ pour l'année 2020 correspond à 2,1 mois.

Les allègements de loyer signés ou anticipés au 31 décembre concernant les fermetures de 2020 (y compris la deuxième vague jusqu'au 31 décembre) ont eu un impact estimé sur la trésorerie de 313 M€⁽⁶⁾, dont 246 M€ ont été imputés au compte de résultat pendant cette période. La différence sera étalée sur les périodes futures. Cet impact total sur la trésorerie comprend l'impact anticipé de la deuxième vague, alors que les indications données lors des résultats de la période 9M-2020 fournissaient une fourchette comprise entre 250 M€ et 290 M€ qui ne concernait que la première vague.

FAILLITES

Les procédures collectives des locataires ont touché 652 magasins du portefeuille du Groupe en 2020, soit 5,2 % des magasins du portefeuille total d'URW. Le total des revenus locatifs concernés (y compris les frais de service) s'élève à 109 M€⁽⁷⁾ sur environ 422 000 m² de surfaces commerciales.

En Europe continentale, le nombre de magasins touchés par une procédure collective s'élève à 322 (sur 7 592 magasins), avec une diminution entre le S1 (210 magasins) et le S2 (112 magasins dont 73 au T3 et 39 au T4). Parmi les magasins impactés en 2020, 240 d'entre eux continuent à exploiter leur local (avec un certain nombre d'enseignes comme Naf Naf ou André gardant tous leurs magasins ouverts au sein des centres d'URW) ou ont déjà été reloués. L'impact annuel sur le LMG des unités vacantes actuelles, anciennement occupées par des locataires en faillite, s'élève à -8 M€ pour 88 magasins sur le portefeuille Europe continentale d'URW. Les régions les plus touchées en 2020 sont la France avec 158 magasins (dont Un Jour Ailleurs, Camaïeu, André et Celio) et les Pays nordiques avec 54 magasins (dont Teknikmagasinet, Holland & Barrett, MQ et G-Star Raw).

Au Royaume-Uni, 62 magasins (sur un total de 785 magasins) ont été touchés par des procédures d'insolvabilité, dont 17 au cours du quatrième trimestre 2020 (dont Clarks, Wahaca, Caffè Nero, Moss Bros, Guess et Ann Summers). Fin 2020, 20 magasins sont toujours vacants en raison de faillites, ce qui représente une perte de LMG annuelle de -2 M€⁽⁷⁾.

Aux États-Unis, le nombre total de faillites en 2020 a touché 268 magasins (sur 4 137 magasins) dont 28 au cours du quatrième trimestre 2020 (y compris Ascena (44 magasins), le Groupe Aldo (31 magasins) et GNC (26 magasins)). 84 magasins sont restés vacants à la fin de l'année 2020, ce qui représente une perte de LMG annuelle de -9 M\$⁽⁷⁾. Au quatrième trimestre 2020, Francesca's a déposé le bilan, ce qui a touché 23 magasins. En outre, 12 magasins J.C. Penney (1,6 million de pieds carrés) non détenus par le Groupe ont été touchés par des faillites. J.C. Penney a maintenu tous ses magasins ouverts dans les centres URW. Début décembre, un consortium comprenant Brookfield, Simon Property Group et des prêteurs a conclu l'acquisition de J.C. Penney pour le sauver de la faillite. Tous les baux relatifs à des locaux détenus par le Groupe ont été repris.

ENCAISSEMENT DES LOYERS ET LOYERS DIFFÉRÉS

Il convient de noter que le taux d'encaissement des loyers est calculé par rapport à 100 % des loyers et charges facturés, ce qui ne comprend aucun ajustement pour les loyers différés ou les allègements de loyers au dénominateur.

84 % des loyers et charges⁽⁸⁾ facturés au titre de l'exercice 2020 avaient été perçus en Europe et 70 % aux États-Unis, soit 80 % pour l'ensemble du Groupe.

Le taux d'encaissement pour l'ensemble de l'année est principalement impacté par la baisse des taux d'encaissement au cours du T2 et du T4 pendant les principales périodes de confinement, comme indiqué ci-dessous. En Europe, le T1 et le T3 ont été moins affectés par la COVID-19, avec 97 % et 93 % d'encaissement respectivement. Les taux d'encaissement étaient plus élevés dans les régions qui avaient mis en place des programmes de subventions.

(1) Exprimé en pourcentage de LMG et incluant les locataires avec lesquels un accord financier a été trouvé.

(2) En termes de LMG + loyers variables + charges locatives facturées en 2019, excluant les actifs non contrôlés par URW et Westfield Mall of the Netherlands.

(3) Incluant les locataires avec lesquels un accord financier a été trouvé.

(4) Basé sur le nombre d'accords.

(5) En termes de LMG + loyers variables + charges locatives facturées en 2019.

(6) En proportionnelle. 401 M€ à 100 %.

(7) Part du Groupe.

(8) Basé sur les taux d'encaissement au 31 janvier 2021, à 100 %.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Aux États-Unis, le poids du Groupe en Californie (qui a connu un nombre de restrictions gouvernementales nettement plus important que la moyenne nationale) a probablement été un facteur clé de la baisse du taux d'encaissement dans ce pays.

Pour l'année 2020, 80 % des loyers facturés avaient été collectés au 31 janvier 2021, les 20 % restants correspondent à des allègements de loyers accordés aux locataires pour 10 % des impayés ou reports d'échéances, dont 7 % sont couverts par des provisions pour créances

Région	T1	T2	T3	T4	2020
Europe continentale	97 %	67 %	95 %	81 %	85 %
Royaume-Uni	98 %	66 %	78 %	74 %	79 %
Total Europe	97 %	67 %	93 %	80 %	84 %
États-Unis	93 %	48 %	70 %	68 %	70 %
Total URW	96 %	61 %	85 %	76 %	80 %

Au 31 janvier 2021, 56 % des loyers de janvier 2021 ont été perçus, affectés par les nouveaux confinements en place dans un certain nombre de régions depuis le début de l'année.

Le total des créances sur les locataires du Groupe⁽²⁾ a augmenté de +92,2 M€ par rapport au 31 décembre 2019. Les créances clients sont nettes des 202,7 M€ de provisions pour créances douteuses comptabilisées dans le résultat de l'exercice (49,8 M€ en 2019).

IMPACT DE LA COVID-19 SUR LE RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2020

Bien qu'il soit difficile de calculer avec précision l'impact spécifique de la COVID-19 sur la performance opérationnelle, le Groupe a identifié les éléments suivants pour un montant total de -632,5 M€, avec un impact sur le résultat net récurrent ajusté par action (AREPS) de -4,57 € :

- 1,78 € : allègements de loyers ;
- 1,05 € : augmentation des créances douteuses ;
- 0,68 € : diminution des revenus variables (par exemple, loyers variables, revenus parking et partenariats commerciaux) ;
- 0,53 € : diminution du résultat opérationnel de l'activité Congrès & Expositions (part du Groupe) ;
- 0,27 € : augmentation des charges financières en raison du coût des liquidités additionnelles levées en réponse à la crise ; et
- 0,26 € : diminution des revenus nets des services.

RÉDUCTION DES COÛTS ET REPORT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Le Groupe a lancé un certain nombre d'initiatives de réduction de ses coûts afin de générer des économies à court et à long terme. Les activités américaines et britanniques ont été restructurées en vue d'optimiser leurs opérations et outils tout en simplifiant leur organisation, ce qui a permis de réaliser des économies substantielles et durables. Le portefeuille de projets de développement a également été revu, ce qui a entraîné un ajustement de la taille des équipes. En outre, des plans de chômage technique et des régimes d'activité partielle ont

douteuses. Le taux d'encaissement s'est amélioré après la réouverture à 85 % au T3, quand il était à 61 % au T2 et à 76 % au T4, impacté par les confinements ou autres restrictions. Ajusté des allègements de loyer accordés, le taux d'encaissement s'élevait à 88 % du montant total exigible, 94 % en Europe continentale, reflétant le progrès des négociations avec les locataires et les efforts des équipes d'URW.

L'encaissement global des loyers par trimestre est présenté ci-dessous⁽¹⁾ :

été mis en œuvre. Enfin, les frais généraux ont été réduits.

Au total, ces mesures ont permis de réaliser des économies sur les frais de fonctionnement bruts d'environ 80 M€ par rapport à 2019, principalement sur la masse salariale, les déplacements et séminaires ainsi que sur les honoraires de conseil. Malgré ces économies, les frais de structure nets sont en hausse de -13,4 M€ en raison d'une moindre allocation des coûts bruts aux projets de développement et la prise en compte des frais de commercialisation, précédemment capitalisés (-58,5 M€).

4.1.1.3 COMMENTAIRES DE L'ACTIVITÉ PAR PÔLE

Le rapport d'activité par pôle présenté ci-dessous a été préparé sur la base du périmètre européen du Groupe. Une section séparée présente le rapport d'activité américain. Sauf indication contraire, toutes les références concernent les activités européennes d'URW et se rapportent à la période se terminant le 31 décembre 2020. Comme décrit ci-dessus, toutes les opérations du Groupe ont été significativement affectées par la pandémie de COVID-19. Par conséquent, les comparaisons avec la même période en 2019 n'ont qu'une pertinence limitée.

EUROPE – CENTRES COMMERCIAUX ACTIVITÉ

Activité locative

En raison de la pandémie de COVID-19, l'activité locative a été fortement impactée, tant en termes de nombre de baux signés que de gain locatif. En 2020, URW a signé 996⁽³⁾ baux (1 487⁽⁴⁾) sur les actifs en exploitation, pour un montant de 152,7 M€ de LMG. Le gain locatif sur les renouvellements et relocations était de +1,7 % (+12,0 %) en Europe continentale et de +1,6 % en Europe. Cette hausse est principalement due à une forte réversion à deux chiffres en Espagne et en France, partiellement compensée par une diminution aux Pays-Bas et en Allemagne. Le gain locatif sur les *flagships* d'Europe continentale était de +3,9 % (+13,9 %) et de +3,4 % en Europe.

(1) Basée sur le niveau d'encaissement des loyers au 31 janvier 2021, à 100 %.

(2) En proportionnelle, incluant les Centres Commerciaux, les Bureaux et Autres et les sites de Congrès & Exposition.

(3) Dont 12 transactions pour les cinq actifs français de l'Entité jusqu'au 29 mai.

(4) 1 367 baux pour l'Europe continentale et 120 pour le Royaume-Uni en 2019.

Locations/relocations/renouvellements
(hors centres en construction)

Région	nombre de baux signés	m ²	LMG (M€)	Gain de LMG à périmètre constant	
				M€	%
France	185	36 801	27,1	2,4	12,0 %
Europe centrale	217	66 849	28,9	1,5	5,4 %
Espagne	100	22 285	13,8	3,4	35,3 %
Pays nordiques	167	52 567	22,1	(0,4)	(2,1 %)
Autriche	107	23 744	14,2	(0,5)	(3,9 %)
Allemagne	106	88 091	23,4	(3,3)	(12,7 %)
Pays-Bas	53	25 916	4,8	(0,9)	(18,7 %)
Total Europe continentale	935	316 252	134,2	2,1	1,7 %
Royaume-Uni & Italie	61	35 882	18,4	0,1	0,4 %
Total Europe	996	352 134	152,7	2,2	1,6 %

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

L'activité locative a augmenté au cours du S2-2020 avec 649 baux signés (sur 245 166 m²) pour un LMG de 99,5 M€, contre seulement 347 baux signés au cours du S1-2020 (sur 106 968 m²) pour un LMG de 53,1 M€.

Sur l'année, l'activité locative a été plutôt équitablement répartie entre renouvellements et relocations, respectivement à hauteur de 54 % et 46 % du nombre de baux signés.

Le Groupe a sécurisé d'importants renouvellements dans des secteurs clés, notamment Apple et MediaMarkt à La Maquinista, le Disney Store à La Vaguada, CinemaxX à Fisketorvet (10 098 m²), Snipes à Donau Zentrum (doublant la surface du magasin), ainsi que le renouvellement de Sports Direct et l'agrandissement de Hollister à Westfield London.

Malgré un environnement difficile, l'activité locative a progressé au cours du S2-2020, en mettant l'accent sur le développement de secteurs et de marques clés, introduisant des enseignes telles que :

- **Culture et Technologie** : Huawei à Westfield Rosny 2 et Westfield Stratford City, Xiaomi à Westfield Arkadia, et Dyson (son deuxième magasin dans un centre commercial en France) à La Part-Dieu ;
- **DNVB** : Mister Spex à Shopping City Süd, Cool Blue à Citymall Almere et NA-KD à Fisketorvet ;
- **Loisirs** : Enterspace (concept de réalité virtuelle) à Täby Centrum, le tout dernier concept de Lego Discovery Centre à Westfield Hamburg, Hapik (salle d'escalade ludique) à La Part-Dieu, Youseum (premier musée permanent à *selfie*) à Westfield Mall of the Netherlands ;
- **Enseignes de prêt-à-porter expérimentales** : Furla à Galeria Mokotow, Sirplus à Westfield London, Essentials by Jack & Jones (nouveau concept) à Fisketorvet, six accords avec le groupe Calzedonia (trois en Europe centrale, deux en Espagne, un dans les Pays nordiques), Uniqlo à La Part-Dieu, et Club Monaco à Westfield London (premier magasin dans un centre commercial au Royaume-Uni) ;
- **Restauration** : Nespresso et Marks & Spencer à Metropole Zlicin ;
- **Santé et Beauté** : Parfums Christian Dior à La Part-Dieu, Rituals à Citymall Almere et Chanel cosmetics à Täby Centrum (première implantation dans les Pays nordiques) ;
- **Maison** : IKEA (studio de modélisation) à Garbera et IKEA (*showroom*) à Westfield Chodov ; et
- **Sport** : Snipes à Westfield Rosny 2, JD Sports à Garbera, Shopping City Süd, La Vaguada et La Maquinista (renouvellement ou agrandissement).

De nouvelles signatures ont également eu lieu dans le cadre de la pré-commercialisation de Westfield Mall of the Netherlands, notamment : Nike, JD Sports, Snipes, MG Motors, Peek & Cloppenburg, H&M, H&M

Home, Monki, New Yorker, Bever, Mango, Guess, Yaya (*concept store*) et quatre nouveaux restaurants dans la Dining Plaza.

Les marques sont à nouveau en expansion mais de manière sélective, et se concentrent sur les emplacements de premier plan. Le Groupe est actuellement en négociations avancées avec une cinquantaine d'enseignes internationales dans des secteurs clés tels que la Culture et la Technologie, le Sport, la Santé et Beauté, et des enseignes multi-secteurs. URW a signé un accord-cadre avec :

- Le groupe FOX, pour l'ouverture de 12 magasins (trois au T1-2021) dont 11 magasins Nike sur 8 700 m² dans six pays, témoignant ainsi de leur confiance envers les actifs du Groupe ;
- JD Sports, pour l'ouverture de trois magasins déjà signés en 2020.

Les collaborations avec des start-up se sont poursuivies en 2020, notamment avec :

- Poke House qui a sélectionné neuf nouveaux emplacements avec URW (dont cinq sont signés) ;
- Westfield London qui a signé avec succès un nouvel opérateur qui, en collaboration avec Bottega (producteur italien de prosecco premium), ouvrira un restaurant axé sur « l'alimentaire de luxe abordable ».

Destination

La volonté de reconverter certains espaces en commerces expérimentaux s'est poursuivie malgré la pandémie, avec de nouvelles activités de loisirs et notamment depuis le 30 juin :

- Le premier concept d'*e-sport* pour le Groupe, Inferno Online, a été inauguré en mars à Täby Centrum, à Stockholm ;
- Le centre d'exposition AWG AG a ouvert ses portes avec une première expérience consacrée aux Schtroumpfs à CentrO ;
- Ouverture de Hapik à Westfield Carré Sénart en octobre 2020.

Plusieurs nouveaux concepts devraient ainsi ouvrir en 2021, notamment :

- Dynamo ouvrira un nouveau studio de cyclisme en intérieur au CNIT ;
- Des terrains de Padel : SATS à Westfield Mall of Scandinavia et Ultra à Polygone Riviera.

Le secteur de la restauration reste très dynamique en termes d'activité locative malgré la pandémie :

- En 2020, le Groupe a introduit 46 nouvelles marques dans ses centres commerciaux et 126 restaurants ont été reloués avec succès, renforçant ainsi son offre de restauration avec différents concepts ;
- De nouveaux concepts emblématiques et uniques ont été signés, tels que La Citi à La Maquinista : cinq célèbres opérateurs de *street-food* du marché Van Van de Barcelone ouvriront des établissements permanents sur une surface de 1 300 m².

Revue de l'activité

Analyse des résultats

En outre, URW a ouvert de nouveaux magasins flagship, parmi lesquels :

- Decathlon, Victoria's Secret, Xiaomi, Uniqlo (1 800 m²) et Rituals (600 m²) à Westfield Mall of Scandinavia ;
- Primark à Gropius Passagen ;
- Pull & Bear à Westfield Les 4 Temps ;
- Hollister à Westfield Les 4 Temps, Abercrombie & Fitch à Westfield Vélizy 2 ;
- Pharmacie du Forum (sur 2 000 m², la plus grande en France) à Westfield Forum des Halles ;
- Tudor (première boutique en propre en Europe) à Westfield London ;
- Dyson (216 m²) à Westfield Parly 2 (premier magasin dans un centre commercial en France) ;
- Polestar à Westfield Mall of the Netherlands et Westfield London.

Partenariats commerciaux

L'activité des partenariats commerciaux (« CP ») s'était progressivement redressée après la réouverture des centres en juin. Toutefois, avec la deuxième vague de la pandémie, la reprise s'est ralentie, tous les pays souffrant d'un certain niveau de restrictions, affectant notamment l'activité en novembre et décembre (y compris l'annulation des marchés de Noël et des réservations et campagnes prévues pour la période de fin d'année habituellement chargée).

Le CP a enregistré de bons résultats tout au long du premier trimestre (+12,4 % par rapport au premier trimestre 2019). Toutefois, la pandémie de COVID-19 a eu par la suite un impact significatif : les revenus pour 2020 sont en diminution de -33,2 % par rapport à l'année précédente. Dans la mesure du possible, les réservations ont été déplacées à 2021, et un certain nombre de contrats ont été sécurisés pour 2021 avec de grandes marques, en France, au Royaume-Uni et en Allemagne, sous réserve de l'évolution de la situation sanitaire.

Parmi les principaux développements de l'année, peuvent être cités :

Media (comprend les écrans digitaux grand format, les totems numériques et les supports de communications physiques) :

- La sélection de nouveaux partenaires média en République tchèque, en Autriche et aux Pays-Bas à des conditions améliorées ;
- Le lancement de sept nouveaux écrans grand format en France, en Pologne et aux Pays-Bas, et le lancement de nouveaux supports de communication lumineux au Royaume-Uni et en République tchèque ;
- Les essais de publicité programmable se poursuivent au Royaume-Uni avec des campagnes payantes de Harrods, Deezer et Three ;
- En décembre, le Royaume-Uni a connu une forte reprise de l'activité des marques clés avant le troisième confinement, notamment Adidas, Dior, Polestar, Audi, Huawei, Samsung et Chanel.

Commerce (y compris les kiosques temporaires, les marchés saisonniers, les magasins éphémères et les services automobiles) :

- Atténuation de l'impact des restrictions liées à la COVID-19 avec 83 % de la clientèle des kiosques conservée ;
- Oppo : premiers contrats de kiosques en France incluant un budget de communication media, à La Part-Dieu et à Westfield Les 4 Temps ;
- Polestar : lancement de la marque aux Pays-Bas, avec des essais de conduite dans les parkings et un kiosque supplémentaire à Westfield Mall of the Netherlands ainsi qu'un magasin éphémère à Stadshart Amstelveen.

Expérience de marque (comprend les offres expérientielles, les partenariats de marque, le parrainage d'événements) :

- Un partenariat avec Nespresso en République tchèque, couvrant un espace expérientiel, un kiosque temporaire, des supports de communication numériques et physiques ;

- Cinq activations d'expérience de marque pour les voitures électriques et hybrides en France et au Royaume-Uni, avec les marques Peugeot, Fiat, Lexus et Renault ;
- Là où les restrictions l'ont permis, les marques de premier rang ont poursuivi leurs activations au quatrième trimestre : Netflix (Pays nordiques), Seat (Autriche, Royaume-Uni), Deezer (Royaume-Uni), Moët (République tchèque), Haribo (Pays-Bas) et Disney (Royaume-Uni, France, Allemagne, Pologne).

Marketing et Communication

Le marketing pour l'année 2020 s'est concentré sur la réouverture, la communication de messages en matière de santé et de sécurité, et la période de Noël :

- #WorkingTogether (en mai-juin 2020 et au-delà) pour informer les clients de la réouverture progressive des centres commerciaux du Groupe et pour communiquer des messages de santé et de sécurité ainsi que des messages opérationnels ;
- #BackTogether (de juillet à octobre 2020) pour faire revenir les communautés de Westfield "ensemble" lorsque les centres ont entièrement rouvert ;
- La campagne de Noël en novembre-décembre 2020.

La base de données CRM du Groupe et les interactions avec ses visiteurs ont de nouveau progressé en 2020, atteignant 14,7 millions de contacts en Europe, dont 10,8 millions de membres du programme de fidélité (atteignant l'objectif du Groupe, avec une progression de +12 % par rapport à l'année dernière). Les applications du Groupe ont été téléchargées 2,8 millions de fois et URW compte 7,6 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux.

Innovation

Dans un contexte de défis sans précédents induits par les confinements et la distanciation sociale, le Groupe a lancé des services omnicanaux innovants pour les visiteurs et les commerçants :

- Lancement du *Pass@Westfield* dans tous les centres commerciaux Westfield français pour aider les visiteurs à planifier leurs achats en réservant un créneau dans leurs boutiques préférées (plus de 200 enseignes participantes en France) ;
- Déploiement de *Drive@Westfield*, une solution innovante de *Drive-Thru* et *Walk-Thru* pour récupérer les achats en ligne à un endroit unique dans le centre commercial, dans 11 des centres du Groupe (huit en France, deux au Royaume-Uni et un en République tchèque).

URW Link a continué d'intensifier ses relations avec des start-up prometteuses :

- Le partenariat avec « Too Good to Go » a été déployé dans l'ensemble du portefeuille européen, ce qui a permis d'économiser plus de 226 000 repas en 2020 (au 30 novembre, +54 % par rapport à 2019) ;
- URW s'est associé à "Brut", un leader mondial des médias numériques, avec quatre vidéos produites en 2020 (4,1 millions de spectateurs sur les trois premières vidéos) ;
- URW a déployé les solutions de la plateforme d'optimisation énergétique « Deepki » en France, aux Pays-Bas, en République tchèque, en Allemagne et en Espagne.

URW a poursuivi son partenariat avec blisce/, un fonds de capital-risque de premier plan, qui soutient des entreprises technologiques innovantes et axées sur une approche directe du client. En plus de ses participations existantes dans Dice, Brut et Headspace, URW a investi dans « Too Good to Go », qui prévoit d'entrer sur le marché américain après le succès du lancement dans les centres commerciaux européens d'URW.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

LOYERS NETS

Le total des loyers nets consolidés du portefeuille de centres commerciaux en Europe continentale s'élevait à 1 158,2 M€ (-21,9 %) et à 1 236,2 M€ pour l'Europe (-24,6 %) en raison d'une croissance à

périmètre constant négative, due principalement à l'impact de la pandémie de COVID-19 et à l'augmentation de la vacance ainsi qu'à la cession de cinq centres commerciaux en France en mai 2020.

Région	Loyers nets (M€)		
	2020	2019	%
France	491,7	663,4	(25,9 %)
Europe centrale	191,1	223,0	(14,3 %)
Espagne	124,8	156,8	(20,4 %)
Pays nordiques	100,8	122,7	(17,9 %)
Autriche	86,1	111,4	(22,7 %)
Allemagne	114,1	143,5	(20,5 %)
Pays-Bas	49,6	62,4	(20,5 %)
Total Loyers nets - Europe continentale	1 158,2	1 483,1	(21,9 %)
Royaume-Uni & Italie	78,0	157,3	(50,4 %)
Total Loyers nets - Europe	1 236,2	1 640,4	(24,6 %)

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

La baisse des loyers nets s'élève à -404,2 M€ et se répartit comme suit :

- +2,5 M€ en raison d'éléments exceptionnels et autres ;
- +0,1 M€ provenant de l'acquisition de lots complémentaires en Espagne (à Parquesur et La Vaguada) ;
- -0,2 M€ en raison d'effets de change négatifs (impact négatif du GBP partiellement compensé par l'impact SEK positif) ;
- -6,9 M€ en raison des projets de La Part-Dieu et de Westfield Les 4 Temps ;

- -19,3 M€ résultant de l'impact des projets transférés en développement, principalement en France (essentiellement à Westfield Les 4 Temps et Westfield Forum des Halles), en Espagne et en Autriche ;
- -64,2 M€ dus à des cessions d'actifs, principalement en France (cinq centres commerciaux à l'Entité et Bobigny 2) et dans les Pays nordiques (Jumbo en février 2019) ;
- -242,1 M€ d'évolution des loyers nets⁽¹⁾ à périmètre constant en Europe continentale (-19,1 %) et -316,2 M€ pour l'ensemble du portefeuille européen (-22,3 %).

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2020	2019	%
France	380,8	472,3	(19,4 %)
Europe centrale	191,1	223,3	(14,4 %)
Espagne	114,3	144,2	(20,7 %)
Pays nordiques	98,9	121,9	(18,8 %)
Autriche	84,5	105,6	(20,0 %)
Allemagne	114,1	143,5	(20,5 %)
Pays-Bas	39,7	54,7	(27,5 %)
Total Europe continentale	1 023,3	1 265,4	(19,1 %)
Royaume-Uni & Italie	76,2	150,3	(49,3 %)
Total Europe	1 099,5	1 415,7	(22,3 %)

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

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Région	Évolution des loyers nets à périmètre constant (%)					Total
	Indexation	Renouvellements relocations nets des départs	Remises loyers COVID-19	Créances douteuses	Autres	
France	1,6 %	0,8 %	(13,2 %)	(5,1 %)	(3,5 %)	(19,4 %)
Europe centrale	1,6 %	(1,3 %)	(7,8 %)	(3,8 %)	(3,1 %)	(14,4 %)
Espagne	0,3 %	0,1 %	(10,8 %)	(3,3 %)	(7,0 %)	(20,7 %)
Pays nordiques	1,4 %	(5,9 %)	(6,4 %)	(0,8 %)	(7,2 %)	(18,8 %)
Autriche	0,9 %	(1,2 %)	(19,2 %)	(0,5 %)	0,0 %	(20,0 %)
Allemagne	1,1 %	(2,7 %)	(12,4 %)	(0,6 %)	(5,9 %)	(20,5 %)
Pays-Bas	1,6 %	(6,6 %)	(10,5 %)	(8,5 %)	(3,5 %)	(27,5 %)
Total Europe continentale	1,3 %	(1,2 %)	(11,6 %)	(3,5 %)	(4,2 %)	(19,1 %)
Royaume-Uni & Italie	0,0 %	(10,6 %)	(16,2 %)	(8,3 %)	(14,3 %)	(49,3 %)
Total Europe	1,2 %	(2,2 %)	(12,1 %)	(4,0 %)	(5,2 %)	(22,3 %)

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

Les loyers nets à périmètre constant ont diminué de -19,1 % (-6,7 % au S1 et -8,0 % au cumul à fin septembre) en Europe continentale, dont :

- +1,3 % d'indexation ;
- -1,2 % des « renouvellements et relocations nets des départs », principalement impactés par les Pays-Bas, l'Allemagne et les Pays nordiques ;
- -11,6 % en raison des allègements de loyers accordés aux locataires, incluant les étalements comptables principalement pour l'Europe centrale, les Pays nordiques, l'Espagne et la France en cas de modification du bail. Les allègements de loyers ont fortement augmenté par rapport au 30 septembre 2020 (-2,6 %) en raison de la progression des accords en la matière entre le Groupe et ses locataires. L'impact des allègements de loyers signés en 2020 sur le compte de résultat s'élevait à -146,6 M€ (-24,7 M€ au 30 septembre 2020) parmi les -176,5 M€ (-46,5 M€ au 30 septembre 2020) d'allègements de loyers cash à périmètre constant dont une partie est étalée en tant qu'aménagements de loyers ;
- -3,5 % liés à l'augmentation des provisions pour créances douteuses (contre un impact net d'environ -0,2 % sur la croissance des loyers nets à périmètre constant en 2019, -1,8 % au S1-2020 et -2,9 % sur les trois premiers trimestres de 2020), principalement en raison de l'impact de plusieurs faillites liées à la COVID-19 dans diverses régions du Groupe et l'augmentation du risque clients prise en compte par le Groupe. Ce montant inclut l'augmentation du risque lié aux restrictions mises en place au T4-2020 ;
- -4,2 % dans la catégorie « Autres » (contre -4,0 % au S1-2020 et -3,3 % en cumul à fin septembre), principalement en raison de la baisse des droits d'entrée, des revenus des parkings, des loyers variables et des partenariats commerciaux et de l'augmentation des charges communes au cours de la période, conséquence directe de la COVID-19.

Au Royaume-Uni, les loyers nets à périmètre constant ont diminué de -49,3 % (contre -34,1 % au S1-2020), principalement en raison des allègements de loyers accordés au T4-2020 (-16,2 % par rapport à 0 % au 30 septembre 2020), d'une baisse des revenus de parkings, des loyers variables et des partenariats commerciaux dans la catégorie « Autres » (-14,3 %), des renouvellements et relocations (-10,6 %) impactés par les procédures de sauvegarde et d'une hausse de la vacance et des créances douteuses (-8,3 %). L'impact des créances douteuses a diminué par rapport au montant à fin septembre (-15,2 %) car certains des loyers impayés les composant ont fait l'objet d'allègements.

Au global, les loyers nets à périmètre constant sont en baisse de -22,3 % en Europe.

TAUX DE VACANCE

Les loyers de marché estimés des surfaces vacantes du portefeuille étaient de 79,3 M€ en Europe continentale (43,2 M€ au 31 décembre 2019 et 62,5 M€ au 30 juin 2020) et de 108,5 M€ en Europe (71,0 M€ au 31 décembre 2019 et 90,5 M€ au 30 juin 2020).

La COVID-19 a provoqué une hausse significative des faillites et des retards dans les commercialisations au cours de l'année 2020. Le taux de vacance EPRA⁽¹⁾ était de 4,9 % en Europe continentale, 9,7 % au Royaume-Uni et 5,6 % pour l'ensemble de l'Europe. Ces taux de vacance sont en ligne avec ceux au 30 septembre 2020, à 4,7 %, 9,4 % et 5,5 % pour l'Europe continentale, le Royaume-Uni et l'ensemble de l'Europe, respectivement. Cette augmentation par rapport au 31 décembre 2019 est principalement due aux Pays nordiques (principalement à Westfield Mall of Scandinavia), à l'Espagne (principalement à La Vaguada, Glories et Splau), à l'Europe centrale (particulièrement en Pologne à Westfield Arkadia et à Galeria Mokotow) et à l'Allemagne.

(1) Selon la définition EPRA : loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Taux de vacance

Région	31/12/2020		%	
	M€	%	30/06/2020	31/12/2019
France	24,2	3,7 %	3,2 %	2,6 %
Europe centrale	13,4	5,5 %	3,1 %	1,3 %
Espagne	8,7	4,4 %	4,1 %	0,7 %
Pays nordiques	12,8	9,3 %	6,9 %	3,3 %
Autriche	2,8	2,6 %	2,0 %	1,1 %
Allemagne	11,5	5,2 %	4,6 %	3,4 %
Pays-Bas	5,8	9,7 %	8,1 %	8,2 %
Total Europe Continentale	79,3	4,9 %	3,9 %	2,5 %
Royaume-Uni & Italie	29,2	9,7 %	8,6 %	7,7 %
Total Europe	108,5	5,6 %	4,7 %	3,4 %

Excluant les actifs en développement.
Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

ÉCHÉANCIER DES BAUX

Échéancier des baux

Europe (Centres Commerciaux)	LMG par date de prochaine option de sortie (M€)		LMG par date de fin de bail (M€)	
		En % du total		En % du total
Expirés	65,7	4,7 %	65,7	4,7 %
2021	251,8	17,9 %	141,6	10,1 %
2022	291,9	20,7 %	164,9	11,7 %
2023	263,1	18,7 %	137,6	9,8 %
2024	171,4	12,2 %	121,9	8,7 %
2025	130,1	9,2 %	154,0	10,9 %
2026	65,3	4,6 %	103,7	7,4 %
2027	29,2	2,1 %	93,9	6,7 %
2028	22,4	1,6 %	83,0	5,9 %
2029	21,1	1,5 %	83,7	5,9 %
2030	22,5	1,6 %	76,4	5,4 %
2031	5,7	0,4 %	17,6	1,3 %
Au-delà	66,7	4,7 %	163,1	11,6 %
Total	1 406,9	100 %	1 406,9	100 %

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

EUROPE CONTINENTALE – BUREAUX & AUTRES LE MARCHÉ DES BUREAUX⁽¹⁾

Demande placée

Au cours de l'année 2020, la demande placée à Paris s'est établie à 1,32 million de m², contre 2,38 millions de m² l'année précédente (-44 %). Cette tendance est observée parmi tous les types de demande, bien que les utilisateurs de grands espaces aient été particulièrement discrets, avec un nombre de commercialisations supérieures à 5 000 m² en diminution de -71 %.

La Défense a connu une hausse de la demande placée par rapport à l'année précédente (+32 %, à 196 500 m²) portée par plusieurs transactions clés dont une commercialisation importante à Total.

Surfaces disponibles et taux de vacance

L'offre immédiate en Île-de-France a augmenté de +26 % en un an à presque 3,7 millions de m².

À fin 2020, les surfaces neuves ou restructurées disponibles ont atteint 884 000 m² (+100 %) et comptent pour 24 % du total des surfaces disponibles (16 % en 2019).

Le taux de vacance en Île-de-France est passé de 5,1 % à fin 2019 à 6,8 % à fin 2020, avec des écarts importants selon les secteurs (par exemple : 3,6 % à Paris QCA, 11,3 % à La Défense (4,4 % au 31 décembre 2019) et 11,7 % dans le Croissant Ouest).

Valeurs locatives

À Paris QCA, les loyers « primes » s'élevaient à 900€/m² mais avec des accompagnements de loyer plus élevés accordés par les bailleurs. L'évolution des loyers « primes » en Île-de-France ne reflète pas encore l'impact de la pandémie de COVID-19, qui devrait amoindrir la demande.

À La Défense, les livraisons attendues d'un certain nombre de nouveaux immeubles en 2021 et 2022 exercent une pression sur les valeurs locatives des bâtiments de seconde main ou rénovés. Cependant, les loyers « primes » sont restés relativement stables à fin 2020, à 560€/m². Le niveau moyen d'aménagements de loyer observé en Île-de-France a augmenté depuis le début de l'année. Au T4-2020, les aménagements de

loyer s'établissaient en moyenne à 20,9 % (environ 20,1 % en 2019) avec des variations significatives en fonction de la surface, de la durée du bail et de la localisation.

Investissements

Les investissements en région parisienne ont diminué de plus de -30 % pour atteindre 16,0 Mds€⁽²⁾ (22,8 Mds€), mais sont supérieurs d'environ +11 % à la moyenne sur dix ans (14,4 Mds€). Ces volumes, soutenus par une performance exceptionnelle au premier trimestre (4,3 Mds€, près du double des volumes constatés au 1^{er} trimestre 2019), ont été largement impactés par la crise de la COVID-19 au T2-2020 (-69 %), T3-2020 (-26 %) et T4-2020 (-33 %).

47 transactions de plus de 100 M€ ont été enregistrées en 2020 (14 de moins qu'en 2019). Comme les années précédentes, les investissements ont été portés par les grosses opérations, les transactions de plus de 100 M€ représentant environ 65 % des volumes d'investissements annuels (70 % en 2019).

Les plus importantes transactions ont été :

- 14 Bergère (prix d'acquisition de 603 M€), et 173-175 Boulevard Haussmann (prix d'acquisition supérieur à 300 M€) à Paris ;
- Aquarel (prix d'acquisition supérieur à 400 M€) à Issy-les-Moulineaux ;
- Citylights 1-3 (500 M€) à Boulogne-Billancourt ;
- Campus Engie (supérieur à 1,0 Md€) à La Garenne-Colombes.

Paris reste la cible principale des investisseurs, et enregistrerait 48 % des volumes de transactions, bien qu'il y ait eu peu de transactions à La Défense.

Les taux « prime » à Paris QCA restent stables à 2,80 %, et ont augmenté à plus de 4,25 % à La Défense (4,00 % à fin 2019).

ACTIVITÉ

Les loyers nets consolidés ont atteint 74,3 M€, en baisse de -17,0 % principalement en raison du transfert de Michelet-Galilée dans les actifs en développement et à l'impact de la cession de la Tour Majunga en juillet 2019 et du Novotel Lyon Confluence en mai 2020.

Région	Loyers nets (M€)		
	2020	2019	%
France	56,0	72,0	(22,3 %)
Pays nordiques	10,2	10,0	2,0 %
Autres pays	8,1	7,5	8,3 %
Total Loyers nets	74,3	89,6	(17,0 %)

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

La baisse de -15,3 M€ se décompose comme suit :

- +14,3 M€ résultant des livraisons de SHiFT et de Versailles Chantiers en France ;
- +0,1 M€ en raison du transfert de 390 m² de bureaux (au CNIT) de C&E à la division Bureaux & Autres ;
- +0,1 M€ en raison d'un effet de change de la couronne suédoise ;

- -15,2 M€ en raison de l'impact de la cession de la Tour Majunga en juillet 2019 et du Novotel Lyon Confluence en mai 2020 ;
- -15,5 M€ résultant du transfert d'actifs en développement en France (principalement Michelet-Galilée) ;
- L'évolution des loyers nets à périmètre constant est de +0,9 M€ (+1,7 %).

(1) Sources : Immostat ou BNP Paribas Real Estate.

(2) Source : Cushman & Wakefield.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2020	2019	%
France	33,4	33,1	0,7 %
Pays nordiques	10,1	10,0	1,0 %
Autres pays	8,1	7,6	6,7 %
Total	51,6	50,7	1,7 %

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

Les loyers nets des hôtels (Novotel Lyon Confluence pour cinq mois, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton) ont diminué à 4,2 M€ (5,8 M€).

97,3 % des loyers facturés au titre de 2020 ont été encaissés.

19 067 m² pondérés ont été loués sur les actifs en exploitation, dont 9 182 m² pondérés dans les Pays nordiques et 6 330 m² pondérés en France.

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles s'élevaient à 35,3 M€, soit un taux de vacance EPRA de 27,2 % (8,7 %), dont 33,0 M€, soit 30,6 % (8,5 %) en France. Cette augmentation résulte de la livraison de la tour Trinity au T4-2020. Cette dernière est actuellement entièrement vacante, le Groupe ayant décidé de ne pas déménager de son siège social au 7 Adenauer à Paris.

ÉCHÉANCIER DES BAUX

Europe (Bureaux & Autres)	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie (M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (M€)	En % du total
Expirés	0,3	0,3 %	0,3	0,3 %
2021	5,5	6,3 %	4,5	5,1 %
2022	10,0	11,4 %	6,3	7,2 %
2023	7,2	8,2 %	6,7	7,7 %
2024	7,8	9,0 %	1,0	1,1 %
2025	13,8	15,7 %	10,2	11,7 %
2026	3,8	4,4 %	2,8	3,2 %
2027	0,5	0,6 %	12,3	14,1 %
2028	13,5	15,5 %	13,7	15,7 %
2029	0,6	0,6 %	2,5	2,8 %
2030	0,0	0,0 %	1,7	1,9 %
2031	0,1	0,1 %	0,1	0,1 %
Au-delà	24,2	27,7 %	25,4	29,0 %
Total	87,4	100 %	87,4	100 %

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Les trois derniers trimestres de 2020 ont été fortement impactés par la COVID-19, avec une interdiction de tout événement sur la majorité de cette période.

Au 31 décembre 2020, 383 événements ont été annulés (dont 151 expositions, 60 congrès, 153 événements d'entreprise et 19 spectacles) et 26 événements ont été reportés à 2021 (dont 4 expositions, 10 congrès, 11 événements d'entreprise et 1 spectacle).

En réponse, Viparis a réalisé des économies, notamment en mettant en place le dispositif d'activité partielle pour tous ses employés, en réduisant ses coûts d'exploitation et ses frais généraux, en renégociant les loyers dus à ses bailleurs et en réduisant ou en retardant les investissements non essentiels.

Au total, 236 événements ont été organisés sur les sites Viparis en 2020, dont 64 expositions, 28 congrès et 144 événements d'entreprise comparé aux 705 et 719 événements accueillis en 2019 et 2018 respectivement.

Les principaux salons qui se sont tenus en 2020 sont les suivants :

- La 57^e édition du Salon International de l'Agriculture (« SIA ») qui a attiré 482 221 visiteurs (-24 % par rapport à 2019), le salon ayant fermé ses portes un jour avant la date prévue en raison de la COVID-19 ;
- Maison & Objet en janvier à Paris Nord Villepinte qui a accueilli plus d'exposants (2 736) qu'en 2019 ;
- Paris Expo Porte de Versailles a accueilli à la mi-février Vinexpo (transféré de Bordeaux) et Wine Paris pour devenir un événement majeur dans le secteur des vins et spiritueux ;
- Big Data Paris s'est tenu les 14 et 15 septembre à Paris Expo Porte de Versailles et a attiré 11 000 participants.

L'EBE de Viparis s'élevait à 12,1 M€ par rapport aux 156,9 M€ de 2019. Cette baisse est entièrement attribuable à l'impact de la COVID-19.

Le T1-2021 ne devrait pas connaître d'activité au vu du couvre-feu en France et des restrictions pesant sur les sites de congrès et expositions, avec seulement la tenue d'exams autorisée. Au S1-2021, l'incertitude demeure, avec l'annulation de plusieurs événements (par exemple le SIA et l'édition de janvier de Maison & Objet). Le Groupe prévoit un redémarrage de l'activité au T4-2021/T1-2022.

ÉTATS-UNIS

ACTIVITÉ LOCATIVE

Les équipes de commercialisation se sont concentrées sur les négociations avec les locataires pour faire face aux conséquences de la pandémie et minimiser les reports et les allègements de loyers.

Au 31 décembre 2020, 532 baux (297 relocations et 235 renouvellements) ont été signés sur les actifs en exploitation (917), pour une surface de 1 833 000 pi² (2 945 000 pi²) et 75,8 M\$ de LMG (152,1 M\$).

En outre, 32 baux ont été signés pour une surface de 191 000 pi² sur des projets de développement, principalement à Westfield Valley Fair.

Un certain nombre de baux importants ont été signés en 2020 :

Culture & Technologie :

- Arena Stem (interaction avec la science et la technologie) à Westfield Garden State Plaza - une première dans le pays ;
- Capital One Café à Westfield Topanga ;
- Dyson à Westfield Valley Fair.

Loisirs et divertissements :

- ABC Cooking Studio (concept expérientiel venu d'Asie) à Westfield Century City - une première dans le pays ;
- GameWorks à Westfield Montgomery.

DNVB :

- Allbirds (un concept de chaussures) à Westfield UTC ;
- Amazon 4-Star à Westfield Montgomery, Westfield Old Orchard et Westfield Southcenter ;
- Blue Nile à Westfield Century City et Westfield Valley Fair ;
- Goodies à Westfield Valley Fair ;
- Warby Parker à Westfield Old Orchard.

Prêt-à-porter expérientiel :

- Anthropologie à Westfield Valencia ;
- Aritzia à Westfield Valley Fair ;
- Golden Goose (une marque de sneakers) à Westfield Topanga ;
- Lululemon à Westfield Brandon, Westfield North County et Westfield Santa Anita ;
- Psycho Bunny à Westfield Valley Fair et Westfield Garden State Plaza - premier du Groupe ;
- Scotch & Soda à Westfield Century City et Westfield Topanga ;
- Urban Outfitters à Westfield Annapolis, Westfield Southcenter et Westfield Valencia.

Luxe :

- Christian Louboutin à Westfield Valley Fair ;
- Ferragamo à Westfield Topanga ;
- IWC, Panerai et Jager-LeCoultre à Westfield Valley Fair ;
- Dior à Westfield Valley Fair.

Restauration :

- 99 Ranch Market à Westfield Oakridge ;
- Gansevoort Food Market à Westfield World Trade Center ;
- Sugarfina à Westfield Culver City, Westfield Fashion Square et Westfield Topanga.

Santé & Beauté :

- Chanel Beauty à Westfield UTC ;
- Forme Life (contrat groupé de 11 baux) - première implantation physique.

Automobile :

- Lucid Motors (fabricant de véhicules électriques) à Westfield UTC, Westfield Topanga, Westfield Valley Fair et Westfield Century City ;
- Polestar (fabricant de véhicules électriques) à Westfield Valley Fair ;
- Electra Meccanica à Westfield Fashion Square.

Sport :

- Peloton à Westfield Valley Fair.

Le gain locatif des baux signés en 2020 était de -20,3 %, dont -14,5 % pour les actifs *flagships* et -26,1 % pour les actifs régionaux.

Pour les actifs *flagships*, le gain locatif des baux ayant une durée supérieure à trois ans était de -9,0 %. Les baux ayant une durée inférieure à trois ans ont été plus impactés par les conditions de marché, incluent cependant des clauses de fin de bail à la main du bailleur.

PARTENARIATS COMMERCIAUX

Les revenus des partenariats commerciaux s'élevaient à 40,1 M\$, en baisse de -40,8 M\$ (-50,4 %) par rapport à 2019. La COVID-19 a eu un impact sur toutes les activités, avec une baisse de -47,4 % pour les médias, de -38,9 % pour le commerce et de -73,2 % pour les partenariats de marque.

Les revenus médias ont été impactés de manière significative par les fermetures de centres et les restrictions en Californie cette année. La fermeture prolongée de Westfield World Trade Center, le lent retour du visitorat après réouverture et les restrictions imposées par la Californie à Westfield Century City, ont accentué l'impact sur l'activité. Malgré

ce contexte, le Groupe a signé 168 partenariats médias en 2020, représentant 11,9 M\$ de revenus. Certains partenariats clés ont été signés avec des marques puissantes telles que Chanel ou des enseignes clés telles que COS à Westfield World Trade Center et Westfield Century City.

AÉROPORTS

Le trafic de passagers dans les aéroports américains du Groupe a été sévèrement impacté depuis le mois de mars 2020, le trafic international de passagers étant plus impacté que le trafic domestique.

Mois de l'année 2020	Trafic domestique de passagers dans les aéroports du Groupe (% de variation par rapport à la même période de l'année précédente)	Trafic international de passagers dans les aéroports du Groupe (% de variation par rapport à la même période de l'année précédente)
Juillet	(75 %)	(92 %)
Août	(73 %)	(91 %)
Septembre	(66 %)	(90 %)
Octobre	(65 %)	(88 %)
Novembre	(62 %)	(84 %)
Décembre	(62 %)	(83 %)

Les revenus nets des aéroports ont diminué de -20,8 % en 2020 par rapport à 2019, en raison du faible chiffre d'affaires et des allègements de loyers accordés aux locataires, partiellement compensés par les allègements de loyers accordés par les autorités aéroportuaires.

LOYERS NETS ET TAUX DE VACANCE

Les loyers nets ont diminué de -202,7 M\$ en 2020, en raison de :

- -0,9 M\$ résultant du transfert d'actifs en développement ;
- -4,1 M\$ résultant des acquisitions (50 % de participation restants dans les coentreprises détenant cinq actifs en Floride) ;
- -6,7 M\$ résultant de la cession de Westfield Meriden, Westfield Siesta Key et Westfield Sunrise ;
- -8,7 M\$ liés à Westfield Valley Fair ;

- -182,2 M\$ résultant de l'évolution des loyers nets à périmètre constant (-28,0 %), principalement lié aux fermetures de magasins, aux allègements de loyers signés et prévus et à la diminution des revenus des partenariats commerciaux et des revenus parking en raison de la COVID-19.

Au 31 décembre 2020, le taux de vacance financière⁽¹⁾ était de 13,1 %, en hausse de +400 points de base par rapport au 31 décembre 2019, dont 12,5 % (+480 points de base) sur les actifs *flagships* et 14,3 % (+160 points de base) sur les actifs régionaux. L'augmentation de la vacance financière en 2020 a été causée par les faillites de locataires, les fermetures de magasins ainsi que la réduction du rythme de location.

Le taux d'occupation⁽²⁾ au 31 décembre 2020 était de 89,5 % (soit une baisse de -230 points de base par rapport au 31 décembre 2019), dont 90,1 % pour les actifs *flagship* (-350 points de base) et 89,0 % pour les actifs régionaux (-120 points de base).

ÉCHÉANCIER DES BAUX

États-Unis (Centres Commerciaux + Bureaux & Autres)	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie (M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (M€)	En % du total
Expirés	32,3	5,0 %	32,3	5,0 %
2021	62,5	9,6 %	62,5	9,6 %
2022	71,5	11,0 %	71,5	11,0 %
2023	59,5	9,1 %	59,5	9,1 %
2024	61,9	9,5 %	61,9	9,5 %
2025	54,0	8,3 %	54,0	8,3 %
2026	62,9	9,7 %	62,9	9,7 %
2027	72,7	11,2 %	72,7	11,2 %
2028	67,3	10,4 %	67,3	10,4 %
2029	39,2	6,0 %	39,2	6,0 %
2030	24,2	3,7 %	24,2	3,7 %
2031	15,4	2,4 %	15,4	2,4 %
Au-delà	26,6	4,1 %	26,6	4,1 %
Total	650,0	100 %	650,0	100 %

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

(1) Taux de vacance financière calculé en accord avec la méthodologie EPRA.

(2) Taux d'occupation prenant en compte toutes les surfaces.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.1.4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE («RSE»)

2020 a été une année importante pour la RSE à URW avec le développement continu de son programme *Better Places 2030* (<https://www.urw.com/CSR/Better-Places-2030>). Le Groupe a atteint des étapes importantes dans ses hautes ambitions environnementales et sociétales, tels que le lancement du programme « Be YOU at URW » sur le thème de la Diversité & Inclusion et la reconnaissance de ses objectifs climatiques par l'organisme Science Based Targets.

La pandémie de COVID-19 a renforcé l'approche du Groupe sur la résilience des communautés avec plus de 245 initiatives en faveur des populations les plus vulnérables :

- **Distribution alimentaire** : 88 actions de distribution alimentaire ont été organisées par les actifs du Groupe en faveur des personnes en première ligne, des sans-abris, des familles défavorisées ou des personnes âgées isolées, bénéficiant à plus de 32 100 personnes ;
- **Lutte contre les violences conjugales** : 11 actifs se sont engagés dans le soutien d'associations et des autorités luttant contre les violences conjugales, en ouvrant des espaces dédiés ou en faisant des campagnes de sensibilisation ;
- **Maintien de l'éducation** : 23 centres se sont engagés pour le maintien de l'éducation et des études tout au long de l'année en faisant des dons de fournitures, équipements, bourses ou en soutenant des sessions d'apprentissage virtuelles, bénéficiant à plus de 2 400 enfants et étudiants ;
- **Soutien de l'entrepreneuriat local** : 70 % des actifs *flagships* du Groupe se sont engagés dans le soutien de l'entrepreneuriat local avec plus de 100 entrepreneurs soutenus via la mise à disposition d'espaces, la fourniture de services, la promotion marketing ou un soutien financier ;
- **Don du sang** : 27 sites de don du sang ont été accueillis au sein des actifs du Groupe avec plus de 3 800 donneurs accueillis ;
- **Centres de dépistage** : 20 centres de dépistage ont ouvert dans les actifs du Groupe, permettant de tester plus de 35 000 personnes.

Cette année encore, le programme ambitieux du Groupe en matière de RSE a été reconnu par les investisseurs en actions et en obligations comme un levier de création de valeur pour ses parties prenantes. URW reste inclus dans les principaux indices ESG, et les réalisations RSE du Groupe ont été reconnues dans les évaluations et prix suivants :

- **Indices** :
 - Euronext Vigeo : World 120, Eurozone 120, Europe 120 et France 20 ;
 - Série d'indices FTSE4Good ;
 - Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe et Excellence Global ;
 - CAC 40® Gouvernance - « Top 10 performers » ;
 - Indices ECPI®.

- **Évaluations** :
 - **GRESB** (Global Real Estate Sustainability Benchmark) : pour ses actifs en exploitation, 2^{ème} du secteur de l'immobilier coté en Europe et 3^{ème} mondial. URW est également **Leader Global du Secteur** pour ses activités de développement dans la catégorie « Diversified - Office/Retail portfolios » parmi les entreprises cotées, et notée « 5 étoiles » pour la 10^{ème} année consécutive (plus haut niveau de performance) ;
 - **CDP** : A au CDP Climate Change en 2020, pour la 3^{ème} année consécutive ;
 - **MSCI ESG** : AAA pour la 7^{ème} année consécutive ;
 - **ISS ESG Corporate** : B / statut « Prime ». URW fait également partie du 1^{er} décile de l'industrie ;
 - **Sustainalytics** : ESG Risk Rating de 7,4, positionnant URW au 4^{ème} rang parmi les entreprises du secteur de l'immobilier et 13^{ème} au niveau Global des évalués ;
 - **V.E. (ex. VigeoEiris)** : URW a été classée⁽¹⁾ 69/100 pour sa performance ESG, positionnant le Groupe à un niveau de performance avancé dans son secteur. « Top performer » en Europe dans l'évaluation de la performance ESG du secteur de l'immobilier.
- **Prix** :
 - Pour la 9^{ème} année consécutive, URW a reçu le **Gold Award de l'EPRA** en 2020 pour avoir complété son reporting 2019 conformément aux EPRA Sustainability BPR.

Pour plus d'informations sur *Better Places 2030* et la performance détaillée de l'année 2020 en matière de RSE, se référer au chapitre 2. Tous les indices, classements et prix sont disponibles et régulièrement mis à jour sur www.urw.com/en/csr/csr-performance#esgRatings.

4.1.1.5 RÉSULTATS 2020

Les résultats du Groupe présentés ci-dessous se réfèrent au Compte de résultat consolidé en proportionnelle, dans lequel les sociétés en contrôle conjoint sont comptabilisées selon la méthode proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence selon la norme IFRS. Le Groupe a organisé son reporting interne opérationnel et financier sur la base des états financiers en proportionnelle.

Sauf indication contraire, toutes les références ci-dessous concernent la période se terminant le 31 décembre 2020 et les comparaisons se réfèrent à la même période en 2019.

(1) Dernier classement non sollicité : septembre 2020.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Les loyers bruts se sont élevés à 2 451,7 M€ (3 083,4 M€), soit une baisse de -20,5 %. Cette baisse est essentiellement due à l'impact négatif de la COVID-19 (allègements de loyer, faillites et augmentation de la vacance), à l'effet de change négatif de l'USD et à l'impact des cessions en France en 2019 et en 2020.

Région	Loyers bruts (Cumul en M€)		
	2020	2019	%
France	566,5	714,3	(20,7 %)
Europe centrale	203,9	224,5	(9,2 %)
Espagne	146,6	169,5	(13,5 %)
Pays nordiques	115,8	136,3	(15,0 %)
Autriche	97,0	116,7	(16,8 %)
Allemagne	131,6	154,6	(14,9 %)
Pays-Bas	63,6	71,0	(10,5 %)
Sous-total Centres Commerciaux Europe continentale	1 325,0	1 586,8	(16,5 %)
Royaume-Uni	141,7	211,4	(33,0 %)
Sous-total Centres Commerciaux Europe	1 466,7	1 798,2	(18,4 %)
Bureaux & Autres	83,7	99,2	(15,6 %)
Congrès & Expositions	81,0	208,5	(61,2 %)
Sous-total Europe	1 631,4	2 106,0	(22,5 %)
États-Unis - Centres Commerciaux	801,6	957,7	(16,3 %)
États-Unis - Bureaux & Autres	18,8	19,7	(4,4 %)
Sous-total États-Unis	820,4	977,4	(16,1 %)
Total URW	2 451,7	3 083,4	(20,5 %)

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

Les loyers nets des centres commerciaux se sont établis à 1 158,2 M€ (1 483,1 M€) en Europe continentale, soit une baisse de -21,9 %, et 1 236,2 M€ en Europe (-24,6 %). Le total des loyers nets s'est élevé à 1 790,2 M€ (2 491,2 M€), soit une diminution de -28,1 %. Cette baisse résulte principalement de l'impact négatif de la COVID-19 (allègements de loyer, créances douteuses, baisse des loyers variables, des revenus parking et des partenariats commerciaux), à l'effet de change négatif de l'USD et des cessions en France. Le Groupe a provisionné 202,7 M€ de créances douteuses en 2020, qui ont été imputées au compte de résultat.

Région	Loyers nets (Cumul en M€)		
	2020	2019	%
France	491,7	663,4	(25,9 %)
Europe centrale	191,1	223,0	(14,3 %)
Espagne	124,8	156,8	(20,4 %)
Pays nordiques	100,8	122,7	(17,9 %)
Autriche	86,1	111,4	(22,7 %)
Allemagne	114,1	143,5	(20,5 %)
Pays-Bas	49,6	62,4	(20,5 %)
Sous-total Centres Commerciaux Europe continentale	1 158,2	1 483,1	(21,9 %)
Royaume-Uni	78,0	157,3	(50,4 %)
Sous-total Centres Commerciaux Europe	1 236,2	1 640,4	(24,6 %)
Bureaux & Autres	74,3	89,6	(17,0 %)
Congrès & Expositions	6,1	95,1	(93,6 %)
Sous-total Europe	1 316,6	1 825,1	(27,9 %)
États-Unis - Centres Commerciaux	462,5	652,8	(29,2 %)
États-Unis - Bureaux & Autres	11,2	13,3	(16,1 %)
Sous-total États-Unis	473,6	666,1	(28,9 %)
Total URW	1 790,2	2 491,2	(28,1 %)

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Le résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets était de 34,8 M€ (41,3 M€) provenant de l'activité « Développement, Design & Construction » (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni. La baisse est due à des dépassements de coûts de construction, à une diminution du nombre de projets de développement et au retard dans le démarrage de certains projets, principalement en raison de la pandémie de la COVID-19.

Le résultat net des autres activités généré par les sociétés de prestation de services de gestion immobilière en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne s'élevait à 3,6 M€ (98,4 M€), une baisse principalement due à l'impact de la pandémie sur Viparis (-58,5 M€ net des économies de coûts). Les services de gestion immobilière liés aux centres commerciaux ont également été fortement touchés par la baisse des honoraires de commercialisation et de gestion locative et immobilière (-36,3 M€) due à la crise de la COVID-19.

La contribution des sociétés mises en équivalence⁽¹⁾ s'élevait à -178,9 M€. (30,5 M€) Cette baisse est due à l'impact des variations de valeurs négatives de -229,1 M€ (principalement aux États-Unis, en France et en Europe centrale). La quote-part de résultat des activités récurrentes des sociétés mises en équivalence s'élevait à 50,2 M€ (50,8 M€), incluant l'impact positif de la contribution des 45,8 % détenus dans les cinq centres commerciaux cédés en mai 2020, et une baisse des contributions de l'Europe centrale et des États-Unis.

Contribution des sociétés mises en équivalence

Région	2020			2019		2020/2019	
	Activités récurrentes	Activités non-récurrentes	Total	Activités récurrentes	Activités non-récurrentes	Total	Écart activités récurrentes
France	20,7	(72,5)	(51,8)	-	-	-	20,7
Europe centrale	28,9	(46,5)	(17,6)	39,1	23,2	62,3	(10,2)
Allemagne	1,8	(10,8)	(9,0)	2,7	(7,0)	(4,2)	(1,0)
Sous-total Centres Commerciaux Europe continentale	51,4	(129,7)	(78,3)	41,8	16,2	58,1	9,5
Royaume-Uni	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total Centres Commerciaux Europe	51,4	(129,7)	(78,3)	41,8	16,2	58,1	9,5
Bureaux & Autres	-	-	-	-	-	-	-
Congrès & Expositions	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total Europe	51,4	(129,7)	(78,3)	41,8	16,2	58,1	9,5
États-Unis	(1,2)	(99,4)	(100,6)	9,0	(36,5)	(27,5)	(10,1)
Sous-total États-Unis	(1,2)	(99,4)	(100,6)	9,0	(36,5)	(27,5)	(10,1)
Total URW	50,2	(229,1)	(178,9)	50,8	(20,3)	30,5	(0,6)

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

Les frais de fonctionnement (incluant les frais de développement) s'élevaient à -218,5 M€, dont -58,5 M€ de frais de commercialisation internes qui étaient auparavant capitalisés (-288,7 M€, incluant les frais de commercialisation), soit une économie de -70,2 M€ en 2020. Exprimés en pourcentage des loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais de fonctionnement étaient de 12,2 % (8,9 % en excluant les frais de commercialisation) comparé à 12,0 % en 2019 (9,2 % en excluant les frais de commercialisation), en raison de la baisse des loyers nets partiellement compensée par les réductions de coûts.

Le Groupe a lancé un certain nombre d'initiatives de réduction de ses coûts afin de générer des économies à court et à long terme. Les activités américaines et britanniques ont été restructurées en vue d'optimiser leurs opérations et outils tout en simplifiant leur organisation, ce qui a permis de réaliser des économies substantielles et durables. Le portefeuille de projets de développement a également été revu, ce qui a entraîné un ajustement de la taille des équipes. En outre, des plans de chômage technique et des régimes d'activité partielle ont été mis en œuvre. Enfin, les frais généraux ont été réduits.

Au total, ces mesures ont permis de réaliser des économies sur les frais de fonctionnement bruts d'environ 80 M€ par rapport à 2019, principalement sur la masse salariale, les déplacements et séminaires ainsi que sur les honoraires de conseil. Malgré ces économies, les frais de structure nets sont en hausse de -13,4 M€ en raison d'une moindre allocation des coûts bruts aux projets de développement et la prise en compte des frais de commercialisation, précédemment capitalisés.

Les coûts d'acquisition et autres coûts s'établissaient à -83,4 M€

(-51,5 M€), principalement liés aux coûts d'intégration de Westfield, incluant des indemnités de départ aux États-Unis et au Royaume-Uni, le déploiement de la marque Westfield dans dix centres commerciaux en Europe continentale, des honoraires de conseil, les coûts d'intégration des systèmes informatiques et la fermeture du bureau de Sydney. Ils incluent également -44,6 M€ de coûts non-récurrents relatifs aux honoraires et frais payés pour l'augmentation de capital non réalisée de novembre 2020.

Les résultats des cessions des immeubles de placement s'élevaient à -85,7 M€ (69,4 M€), reflétant l'impact de la cession à l'Entité de cinq centres commerciaux et d'un hôtel en France (impact net de -58,8 M€, incluant la juste valeur de la garantie locative, les provisions pour créances douteuses sur les impayés du T2-2020 et les coûts de transaction) et la cession de Westfield Meriden et Westfield Sunrise aux États-Unis.

(1) La contribution des sociétés mises en équivalence correspond à la quote-part de résultat net revenant à URW dans les sociétés mises en équivalence qui ne sont pas en contrôle conjoint (et qui ne sont pas conséquent pas retraitées en proportionnelle) et aux intérêts reçus sur les prêts accordés à ces sociétés. Cela correspond à cinq centres commerciaux et un hôtel en France (au 30 mai 2020), à Zlote Tarasy, Ring-Center (cédé le 30 décembre 2019) et Gropius Passagen en Europe et aux entités Blum/Centennial et Starwood Ventures aux États-Unis.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Résultat de cession (M€)

Région	2020	2019	Écart
France	(56,9)	1,8	(58,7)
Europe centrale	0,1	(1,2)	1,3
Espagne	2,0	(0,2)	2,2
Pays nordiques	(0,0)	19,5	(19,5)
Autriche	-	0,1	(0,1)
Allemagne	(0,3)	(0,2)	(0,1)
Pays-Bas	(0,4)	1,4	(1,8)
Sous-total Centres Commerciaux Europe continentale	(55,5)	21,2	(76,7)
Royaume-Uni	-	-	-
Sous-total Centres Commerciaux Europe	(55,5)	21,2	(76,7)
Bureaux & Autres	(1,7)	47,4	(49,1)
Congrès & Expositions	-	-	-
Sous-total Europe	(57,2)	68,5	(125,8)
États-Unis	(28,5)	0,8	(29,3)
Sous-total États-Unis	(28,5)	0,8	(29,3)
Total URW	(85,7)	69,4	(155,1)

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

Les ajustements de valeur des immeubles de placement s'élevaient à -6 552,4 M€ (-1 615,6 M€), dont -6 493,2 M€ pour les immeubles de placement et -59,2 M€ pour les sociétés de services.

Ajustements de valeur des Immeubles de placement (M€)

Région	2020	2019
France	(1 424,7)	(277,0)
Europe centrale	(270,4)	111,6
Espagne	(307,3)	46,1
Pays nordiques	(288,0)	24,7
Autriche	(237,2)	(116,5)
Allemagne	(246,4)	(179,0)
Pays-Bas	(168,8)	(89,6)
Sous-total Centres Commerciaux Europe continentale	(2 942,8)	(479,6)
Royaume-Uni - Centres Commerciaux	(1 201,7)	(611,7)
Sous-total Centres Commerciaux Europe	(4 144,6)	(1 091,4)
Europe continentale - Bureaux & Autres	22,9	191,9
Royaume-Uni - Bureaux & Autres	(3,6)	13,5
Congrès & Expositions	(272,9)	(180,6)
Sous-Total Europe	(4 398,2)	(1 066,6)
États-Unis - Centres Commerciaux	(2 046,0)	(417,4)
États-Unis - Bureaux & Autres	(49,0)	17,8
Sous-Total États-Unis	(2 095,0)	(399,7)
Total URW	(6 493,2)	(1 466,2)

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

Les ajustements de valeurs négatifs concernant les immeubles de placement proviennent principalement d'une augmentation des taux d'actualisation et des taux de capitalisation de sortie utilisés par les évaluateurs et de l'impact estimé de la COVID-19 sur les flux de trésorerie futurs. Veuillez vous référer à la section « Patrimoine et Actif Net Réévalué » pour plus de détails.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Région	Ajustements de valeur des activités de services (M€)	
	2020	2019
Services Europe continentale	(2,4)	(2,4)
Sous-Total Europe continentale	(2,4)	(2,4)
Amortissement des activités de développement	(36,1)	(141,4)
Amortissement des autres services	(20,7)	(5,5)
Sous-Total États-Unis et Royaume-Uni	(56,8)	(147,0)
Total URW	(59,2)	(149,4)

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

Les ajustements de valeurs négatifs de -59,2 M€ pour les services incluent l'amortissement pour les États-Unis et le Royaume-Uni du DD&C (-36,1 M€ en 2020) et aux contrats relatifs aux activités dans les aéroports (-20,7 M€ en 2020) reconnus comme actifs incorporels dans l'état de la situation financière consolidée et qui sont amortis sur la durée des contrats.

Les dépréciations de l'écart d'acquisition se sont élevées à -1 620,0 M€⁽¹⁾, dont -781,4 M€ pour l'Europe et -838,6 M€ pour les États-Unis.

Région	Dépréciation de l'écart d'acquisition (M€)		
	2020	S1-2020	S2-2020
France	(0,8)	-	(0,8)
Europe centrale	(0,3)	-	(0,3)
Espagne	(103,8)	(103,8)	0,0
Pays nordiques	(132,2)	(130,2)	(2,0)
Autriche	-	-	-
Allemagne	(102,0)	(51,0)	(51,0)
Pays-Bas	-	-	-
Congrès & Expositions	(8,2)	(3,6)	(4,6)
Autre	-	-	-
Sous-total Europe continentale	(347,3)	(288,6)	(58,7)
Royaume-Uni	(434,1)	(28,0)	(406,1)
Sous-total Europe	(781,4)	(316,6)	(464,8)
États-Unis	(838,6)	(419,8)	(418,8)
Sous-total États-Unis	(838,6)	(419,8)	(418,8)
Total URW	(1 620,0)	(736,4)	(883,6)

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

Veuillez vous référer à la section « *Écart d'acquisition* » pour plus de détails.

(1) En proportionnelle. En IFRS, la dépréciation de l'écart d'acquisition s'élevait à -1 596,1 M€. La différence est liée à une dépréciation partielle de l'écart d'acquisition de CentrO.

Résultat financier :

Le résultat financier récurrent (ou Coût de l'endettement financier net) s'élève à -486,5 M€ (après déduction des frais financiers attribués aux projets de développement en cours de réalisation et capitalisés pour 64,3 M€) (-450,4 M€). Cette évolution de -36,1 M€ inclut l'impact des mesures prises pour préserver la liquidité du Groupe pendant la crise de la COVID-19.

Le coût moyen de la dette d'URW⁽¹⁾ pour la période s'établit à 1,7 % (1,6 % en 2019). La politique de financement d'URW est décrite dans la section « Ressources financières ».

Le résultat financier non récurrent s'élevait à -572,5 M€ :

- +1,8 M€ de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2014 et 2015 ;
- -574,3 M€ d'impact de la mise à juste valeur des dérivés, du résultat de change provenant de la réévaluation des comptes bancaires et des dettes émises en devises étrangères, partiellement compensés par la réévaluation des actions de performance. URW reconnaît directement dans son compte de résultat les changements de valeur de ses instruments de couverture.

L'impôt sur les sociétés provient des activités du Groupe dans des pays ne disposant pas de régimes fiscaux spécifiques pour les sociétés immobilières⁽²⁾ ou lorsque ces régimes ne sont pas utilisés par le Groupe.

En avril 2019, le Groupe a effectué des changements dans sa structure opérationnelle aux États-Unis (« la Restructuration 2019 ») pour sortir son patrimoine américain de la plateforme australienne où il était détenu antérieurement. La Restructuration 2019 a aussi permis au Groupe de réduire significativement la base taxable de ses actifs américains, se traduisant par une baisse importante des impôts différés liés au portefeuille américain.

L'impôt sur les sociétés représentait un crédit de +293,4 M€. L'impôt sur les sociétés affecté au résultat net récurrent était de -19,7 M€ (-50,8 M€), principalement en raison de l'impact global de la COVID-19 et de la baisse du revenu imposable de Viparis et des sociétés de services. La charge d'impôt non récurrente s'élevait à un crédit de +313,1 M€ (+1 116,5 M€), principalement en raison de la reprise d'impôts différés suite aux ajustements de valeurs négatifs.

Le montant des Participations ne donnant pas le contrôle s'établit à +462,2 M€, comprenant les parties récurrentes et non récurrentes des participations ne donnant pas le contrôle. La partie récurrente des participations ne donnant pas le contrôle s'élevait à -98,7 M€ (-202,9 M€) et concernait principalement les centres commerciaux français (-88,6 M€, essentiellement Westfield Les 4 Temps, Westfield Parly 2 et Westfield Forum des Halles), la quote-part de la CCIR dans Viparis (+25,7 M€) ainsi qu'URW Germany et Ruhr Park (-25,9 M€). La partie non récurrente était de +560,8 M€ (+200,7 M€), en raison principalement de variations de valeurs négatives.

Le résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées représente une perte de -7 212,6 M€ (1 103,3 M€). Ce chiffre se décompose comme suit :

- 1 056,6 M€ de Résultat Net Récurrent (1 759,7 M€) (en raison de la crise de la COVID-19, des cessions en 2019 et en 2020 et de l'augmentation des frais financiers) ;

- -8 269,2 M€ de Résultat net non récurrent⁽³⁾ (-656,4 M€), principalement en raison de variations de valeurs négatives, de la dépréciation de l'écart d'acquisition et de la mise à la juste valeur négative des instruments financiers.

Le Résultat Net Récurrent Ajusté⁽⁴⁾ est un profit de 1 008,5 M€.

Le nombre moyen d'actions en circulation était de 138 437 274 (138 354 383). Cette augmentation est due à l'émission d'actions de performance en 2019 et en 2020. Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2020 était de 138 472 385.

Le Résultat Net Récurrent par action (RNRPA) EPRA s'élevait à 7,63 € (12,72 €), en baisse de -40,0 %.

Le Résultat Net Récurrent Ajusté par action (RNRAPA)⁽²⁾ s'élevait à 7,28 € (12,37 €), en baisse de -41,1 % due principalement à l'impact de la crise de la COVID-19 et des 2,8 Mds€ de cessions réalisées en 2019 et en 2020 et à la prise en compte dans le résultat des frais de commercialisation internes (-3,4 %).

4.1.1.6 ÉCART D'ACQUISITION⁽⁵⁾ MÉTHODE DES TESTS DE DÉPRÉCIATION

Selon les normes IFRS, la valeur recouvrable de l'écart d'acquisition est testée chaque année ou à chaque fois qu'il y a une indication qu'un actif pourrait être déprécié à chaque date de reporting. En raison de la COVID-19 et de la fermeture de la plupart des centres commerciaux du Groupe pendant plusieurs mois en 2020, le Groupe a soumis son écart d'acquisition à un test complet pour la clôture des comptes au 30 juin, au 30 septembre 2020 et au 31 décembre 2020. Tout en utilisant la même méthode et le même modèle de test de dépréciation que ceux utilisés par le Groupe en 2018 et 2019, les incertitudes actuelles quant à l'impact de la COVID-19 sur l'économie en général, le rythme de la reprise économique et l'impact sur les activités du Groupe ont été intégrées.

Les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque secteur géographique au 31 décembre 2020 ont été effectués sur la base :

- Du résultat du *Business Plan* à cinq ans (« 5YBP ») de 2021-2025 détaillé par segment géographique (incluant un compte de résultat détaillé, les investissements et les cessions envisagés) avec une revue par actif et par segment géographique de l'impact potentiel de la crise de la COVID-19 ;
- Des taux d'actualisation avant impôts par segment géographique, basés sur le coût moyen pondéré du capital par région, qui reflète l'appréciation actuelle des taux d'intérêt de marché, ainsi que le risque spécifique à chaque segment géographique au 31 décembre 2020. Ces taux d'actualisation ont également été comparés aux taux d'actualisation utilisés par les évaluateurs pour l'évaluation des immeubles de placement au 31 décembre 2020, et la cohérence entre ces taux a été vérifiée ;
- D'une affectation des frais de fonctionnement du siège aux segments géographiques, au prorata de leurs loyers nets respectifs ;
- D'un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque segment géographique sur une durée de dix ans, identique à la méthode appliquée par les évaluateurs du Groupe et une valeur terminale actualisée, à laquelle un taux de croissance à long terme estimé au 31 décembre 2020 est appliqué.

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

(2) Par exemple, en France : SIIC (Société d'Investissements Immobiliers Cotée) ; et aux États-Unis : REITs.

(3) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeurs, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, dont les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif et d'autres éléments non récurrents.

(4) En normes IFRS, les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres. Le Résultat Net Récurrent Ajusté est calculé sur la base du Résultat Net Récurrent attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées diminué du coupon relatif aux titres hybrides (à compter du 1^{er} juin 2018).

(5) Cette section fait référence aux états financiers consolidés en IFRS.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

La valeur d'usage utilisée calculée pour chaque segment géographique a ensuite été comparée à la valeur nette des actifs de chaque secteur géographique, incluant les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affecté, comme indiqué dans la note de l'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2020.

TESTS DE DÉPRÉCIATION – RÉSULTATS PAR RÉGION

M€	31/12/2019	Dépréciation	Écart de conversion	31/12/2020
France	731,7	(0,8)	-	731,0
Europe centrale	255,8	(0,3)	-	255,4
Espagne	103,8	(103,8)	-	-
Pays nordiques	132,5	(132,2)	(0,4)	-
Autriche	72,9	-	-	72,9
Allemagne	256,7	(78,2)	-	178,5
Pays-Bas	-	-	-	-
Congrès & Expositions	8,2	(8,2)	-	-
Autre	10,3	-	-	10,3
Sous-total Europe continentale	1 571,8	(323,4)	(0,4)	1 248,1
Royaume-Uni	454,0	(434,1)	(19,9)	-
Sous-total Europe	2 025,8	(757,5)	(20,2)	1 248,1
États-Unis	852,6	(838,6)	(14,0)	-
Sous-Total États-Unis	852,6	(838,6)	(14,0)	-
Total URW	2 878,4	(1 596,1)	(34,2)	1 248,1

La valeur de l'écart d'acquisition allouée aux Centres Commerciaux France et à l'Europe centrale a été jugée justifiée au 31 décembre 2020.

DÉCOMPOSITION DE L'ÉCART D'ACQUISITION

Le montant total de la dépréciation de l'écart d'acquisition s'élevait à -1 596,1 M€ (-736,4 M€ au S1-2020), dont -700,4 M€ pour l'écart d'acquisition justifié par des activités de services immobiliers, -41,5 M€ pour l'écart d'acquisition justifié par des optimisations fiscales et -854,3 M€ pour les autres écarts d'acquisition.

Suite à cette dépréciation, l'écart d'acquisition dans l'État de la situation financière consolidée (IFRS) au 31 décembre 2020 s'élevait à 1 248,1 M€ et se décompose comme suit :

M€	31/12/2019	Dépréciation	Écart de conversion	31/12/2020
Écart d'acquisition justifié par les activités de services	839,1	(700,4)	(19,5)	119,3
Écart d'acquisition justifié par les optimisations fiscales	241,0	(41,5)	(0,0)	199,5
Écart d'acquisition autre	1 798,3	(854,3)	(14,8)	929,3
Total Écart d'acquisition	2 878,4	(1 596,1)	(34,2)	1 248,1

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

La différence de -34,2 M€ figurant dans le tableau ci-dessus est due aux impacts des écarts de conversion pour la partie de l'écart d'acquisition comptabilisée en USD, GBP ou SEK et correspond à la différence entre la dépréciation de l'écart d'acquisition de -1 596,1 M€ dans l'État du résultat global consolidé et la variation de -1 630,3 M€ de l'écart d'acquisition dans l'État de la situation financière consolidée.

4.1.1.7 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

L'état des flux de trésorerie consolidés a été préparé uniquement en IFRS, et pas en proportionnelle.

Sauf indication contraire, tous les chiffres ci-dessous concernent la période se terminant le 31 décembre 2020 et les comparaisons concernent la même période en 2019.

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est de +1 423,1 M€ (+1 887,1 M€) ce qui est principalement dû à la baisse des loyers nets, à la baisse des revenus de dividendes et des résultats des sociétés mises en équivalence ou non consolidées.

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Le flux de trésorerie provenant des activités d'investissement était de +81,8 M€ (-416,7 M€) et a bénéficié de l'impact positif de la cession de cinq centres commerciaux en France et d'une baisse des investissements à -1 164,3 M€ (-1 525,4 M€).

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Le total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement s'élevait à +116,5 M€ (-1 345,9 M€) en raison des mesures prises pour préserver les liquidités pendant la crise de la COVID-19 et à la diminution du dividende payé en 2020.

4.1.1.8 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Suite à un accord signé le 12 octobre 2020, URW a conclu la cession de l'immeuble de bureaux SHiFT situé à Issy-les-Moulineaux (région parisienne) à un consortium d'acheteurs institutionnels français (Primonial REIM, La Française et EDF Invest) le 21 janvier 2021. Le prix de cession⁽¹⁾ de 620 M€ représentait une prime par rapport à la valeur dans les comptes au 30 juin 2020.

Suite aux accords signés avec plusieurs investisseurs institutionnels français le 9 décembre pour la vente de l'immeuble de bureaux Village 3 et le 18 décembre pour la vente des immeubles de bureaux Village 4 et Village 6, URW a annoncé le 17 mars 2021 avoir conclu la cession de l'immeuble de bureaux Les Villages 3 le 4 mars 2021 et des immeubles de bureaux Les Villages 4 et 6 le 17 mars 2021. Le prix net vendeur⁽²⁾ total de 213 M€ représente une prime par rapport à la dernière valeur d'expertise externe.

Depuis la fin du mois de décembre, la plupart des régions dans lesquelles le Groupe exerce son activité ont imposé des formes de confinement, à l'exception de la Suède, de certaines régions en Espagne et aux États-Unis. En date du 10 février 2021, 69 % des centres commerciaux européens du Groupe en terme de valeur étaient fermés à l'exception des commerces « essentiels », et 52 % toutes régions confondues.

En France, en se basant sur les estimations actuelles liées à la durée de fermeture des centres commerciaux depuis le 31 janvier 2021, et compte-tenu des mesures de soutien mises en place par le gouvernement français au profit des preneurs, le Groupe estime que cette fermeture ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la valeur de marché des immeubles de placement français au 31 décembre 2020.

(1) Coût total d'acquisition réduit des frais et dépenses de transaction incombant à l'acheteur. Comme le veut la pratique de marché, les aménagements de loyer restants seront payés par le vendeur.

(2) Coût total d'acquisition incombant à l'acheteur minoré des frais et dépenses de transaction.

4.1.1.9 DIVIDENDE

Compte tenu de l'impact de la pandémie sur les résultats du Groupe en 2020, de l'incertitude persistante quant à l'environnement opérationnel en 2021 et à son impact sur les résultats d'URW, ainsi que de son engagement à se désendetter, le Groupe a décidé de suspendre le paiement d'un dividende pour les exercices 2020, 2021 et 2022.

Une fois que le Groupe aura achevé son programme de désendettement, il reprendra le versement d'un dividende (avec un taux de distribution significatif et durable) qui augmentera en fonction de la performance de son portefeuille ainsi reconfiguré.

Compte tenu des résultats statutaires d'URW SE en 2020, le Groupe n'a pas d'obligation de verser un dividende en 2021 au titre de l'exercice 2020 dans le cadre du régime SIIC et des autres régimes REIT dont il bénéficie. Il prévoit également de ne pas être soumis à une telle obligation au titre des exercices 2021 et 2022. Par conséquent, l'obligation de distribution SIIC d'URW SE, qui s'élève à 212,5 M€ au 31 décembre 2020, sera reportée jusqu'à ce qu'URW SE dégage des résultats statutaires suffisants pour satisfaire à cette obligation.

4.1.1.10 PERSPECTIVES

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur les conditions économiques et sur le marché en 2020. Malgré le déploiement des campagnes de vaccination et l'espoir de voir cette crise prendre fin, l'impact de cette dernière devrait continuer à se faire sentir au moins durant tout le premier semestre/une grande partie 2021.

Début février, tous les pays dans lesquels le Groupe est présent continuent d'appliquer des restrictions plus ou moins fortes avec une incidence sur l'activité du Groupe. Au 10 février, environ 52 % des centres commerciaux d'URW voient leur activité limitée aux commerces dits « essentiels ».

La pandémie continuera clairement à affecter les résultats opérationnels d'URW en 2021. L'impact devrait se traduire par de nouveaux allègements de loyers pour les locataires, une baisse des revenus variables tels que les loyers variables, les parkings ou les partenariats commerciaux, un délai de recommercialisation des unités vacantes plus long qu'à l'accoutumée et la perspective de nouvelles faillites d'enseignes. En outre, 2021 devrait être une année difficile pour les activités du Groupe dans le domaine des Congrès & Expositions et des aéroports.

Compte tenu de l'incertitude quant à la durée et à la sévérité des restrictions décidées par les gouvernements et de leur impact sur les activités du Groupe, URW ne fournit actuellement pas de prévisions de résultats pour 2021. Des prévisions seront données lorsque le Groupe aura une meilleure visibilité sur la levée des restrictions et la reprise d'activité qui s'en suivra.

Pour l'avenir, le Groupe estime qu'il existe de bonnes perspectives pour une reprise solide dans le courant du second semestre de l'année, lorsque les efforts de vaccination auront atteint un niveau suffisant et que les restrictions auront été levées. Les plans de soutien gouvernementaux ont préservé la santé financière des consommateurs sur les marchés où le Groupe est présent et URW est convaincu que son offre combinant meilleures marques et expériences exceptionnelles dans ses centres *flagships* attirera les consommateurs dès leur réouverture.

URW a toute confiance en la qualité de ses actifs, la force de son modèle et de ses équipes. Le Groupe, avec son équipe de Direction récemment reconfigurée, prend toutes les mesures nécessaires pour relever au mieux ces défis et positionner stratégiquement URW pour l'avenir.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

URW a l'intention de poursuivre son programme de cession de 4 Mds⁽¹⁾ d'actifs européens dans les deux prochaines années et de réduire de façon significative son exposition financière aux États-Unis dans les

deux ou trois prochaines années, afin de se désendetter. Ces cessions devraient avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe.

4.1.2 INVESTISSEMENTS ET CESSIIONS

Au 31 décembre 2020, URW a investi 1 092,1 M€⁽²⁾, part du Groupe, dans ses actifs et dans ses projets de construction, d'extension et de rénovation, contre 1 570,9 M€ en 2019, une diminution principalement due aux mesures prises pour réduire les investissements à la suite de la pandémie de COVID-19.

4.1.2.1 INVESTISSEMENTS TOTAUX

Les investissements totaux se décomposent ainsi :

M€	Proportionnelle			
	2020		2019	
	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe
Centres Commerciaux	917,5	850,6	1 184,3	1 125,1
Bureaux & Autres	229,7	229,7	364,8	364,6
Congrès & Expositions	22,9	11,8	161,6	81,2
Total Investissements	1 170,1	1 092,1	1 710,8	1 570,9

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

4.1.2.2 CENTRES COMMERCIAUX

URW a investi 850,6 M€⁽³⁾ dans son portefeuille de Centres Commerciaux au 31 décembre 2020 :

- 14,3 M€ de nouvelles acquisitions, principalement en France (Rennes Alma) ;
- 515,8 M€ ont été investis dans des projets de construction, d'extension et de rénovation, parmi lesquels figurent principalement : les rénovations et extensions de La Part-Dieu, Westfield Mall of the Netherlands, Westfield Valley Fair, Les Ateliers Gaîté, Westfield Topanga, La Maquinista et le projet Westfield Hamburg (voir également la section « Projets de développement ») ;
- 137,6 M€ ont été investis dans des projets d'amélioration d'actifs en exploitation, dont principalement Westfield Les 4 Temps, Westfield London et Shopping City Süd ;
- 97,3 M€ dans les investissements de remplacement⁽⁴⁾; et
- Des frais financiers, des coûts d'éviction, des honoraires de commercialisation externes (les honoraires de commercialisation internes sont désormais inclus dans les frais de fonctionnement) et autres coûts ont été capitalisés pour respectivement 42,7 M€, 12,1 M€, 16,6 M€ et 14,2 M€.

4.1.2.3 BUREAUX & AUTRES

URW a investi 229,7 M€ dans son portefeuille Bureaux & Autres au 31 décembre 2020 :

- 1,4 M€ de nouvelles acquisitions en France ;
- 164,9 M€ ont été investis dans des projets de construction et de rénovation, principalement en France (hôtel Pullman Montparnasse, tour de bureaux Trinity et Gaîté bureau), au Royaume-Uni (Westfield Stratford City et Westfield London) et en Allemagne (bureaux, résidentiel et hôtels de Westfield Hamburg) (voir également la section « Projets de développement ») ;
- 34,5 M€ ont été investis dans des projets d'amélioration d'actifs en exploitation, principalement aux États-Unis et en France ;

- 4,0 M€ pour des travaux de remplacement ; et
- 24,9 M€ en frais financiers et autres coûts capitalisés.

4.1.2.4 CONGRÈS & EXPOSITIONS

URW a investi 11,8 M€ dans son portefeuille de Congrès & Expositions au 31 décembre 2020 :

- 0,4 M€ en travaux de construction à la Porte de Versailles ;
- 6,8 M€ en travaux d'amélioration d'actifs en exploitation, principalement à la Porte de Versailles ;
- 3,8 M€ en travaux de remplacement ; et
- 0,8 M€ en frais financiers et autres coûts capitalisés.

4.1.2.5 CESSIIONS

Le 29 mai 2020, URW a finalisé la cession d'un portefeuille de cinq centres commerciaux en France à l'Entité formée par Crédit Agricole Assurances, La Française et URW. Le consortium d'investisseurs composé de Crédit Agricole Assurances et de La Française détient 54,2 % de l'Entité et URW 45,8 %. L'Entité possède les actifs suivants : les centres commerciaux Aéroville et So Ouest en région parisienne, Rennes Alma à Rennes, Toison d'Or à Dijon et Confluence à Lyon.

Le prix de vente induit pour les actifs à 100 % était de 2 032 M€. Un financement hypothécaire de 1,0 Md€, avec une échéance de sept ans a été mis en place par l'Entité auprès d'un syndicat de banques.

Le Groupe a également conclu la cession de plusieurs actifs non stratégiques en Europe et aux États-Unis en 2020, pour un montant total de 57 M€.

Suite à un accord signé le 12 octobre 2020, URW a conclu le 21 janvier 2021 la cession de l'immeuble de bureaux SHiFT situé à Issy-les-Moulineaux (région parisienne) à un consortium d'acheteurs institutionnels français (Primonial REIM, La Française et EDF Invest). Le prix de cession⁽⁵⁾ de 620 M€ représentait une prime par rapport à la valeur dans les comptes au 30 juin 2020.

(1) Incluant SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6.

(2) Sur une base proportionnelle, part du Groupe. N'inclut pas l'acquisition des 50 % restants dans les co-entreprises détenant cinq actifs en Floride pour une contrepartie en trésorerie nette de 58 M\$. De plus, à la date d'acquisition, URW portait une dette additionnelle attachée à ces actifs à hauteur de 50 % de 542 M\$, dont 131 M\$ avaient été remboursés en novembre 2020.

(3) Montant capitalisé en valeur d'actif.

(4) Les investissements de remplacement sont relatifs à des équipements ou des travaux sur la structure d'un actif en exploitation. L'objectif premier de ces investissements est d'assurer le maintien dans un bon état de fonctionnement de l'actif et/ou d'effectuer des améliorations mineures. Ces investissements sont effectués compte tenu de l'obsolescence, de la nécessité de maintenir les performances techniques au niveau des standards de marché ou de respecter des contraintes légales. Ces montants ne comprennent pas les investissements de remplacement pris en compte dans le CTI des projets d'extension et/ou de rénovation pour lesquels le retour sur investissement standard du Groupe est attendu.

(5) Coût total d'acquisition réduit des frais et dépenses de transaction incombant à l'acheteur. Comme le veut la pratique de marché, les aménagements de loyer restants seront payés par le vendeur.

Suite aux accords signés avec plusieurs investisseurs institutionnels français le 9 décembre pour la vente de l'immeuble de bureaux Village 3 et le 18 décembre pour la vente des immeubles de bureaux Village 4 et Village 6, URW a annoncé le 17 mars 2021 avoir conclu la cession de l'immeuble de bureaux Les Villages 3 le 4 mars 2021 et des immeubles de bureaux Les Villages 4 et 6 le 17 mars 2021. Le prix net vendeur⁽¹⁾ total de 213 M€ représente une prime par rapport à la dernière valeur d'expertise externe.

Suite à la finalisation de la cession de SHiFT et des Villages 3, 4 et 6, le Groupe aura généré 5,6 Mds€ de produit net de cession depuis juin 2018, soit 64 % de son programme de cession revu à la hausse à

8,8 Mds€. URW est actuellement en discussions pour la cession d'un certain nombre d'actifs.

URW compte mener à bien la cession des 3,2 Mds€ d'actifs européens restants et va mettre en œuvre un programme visant à réduire de manière significative son exposition financière aux États-Unis en 2021/2022. Les liquidités abondantes du Groupe lui permettront de réaliser ces cessions de manière efficace et ordonnée.

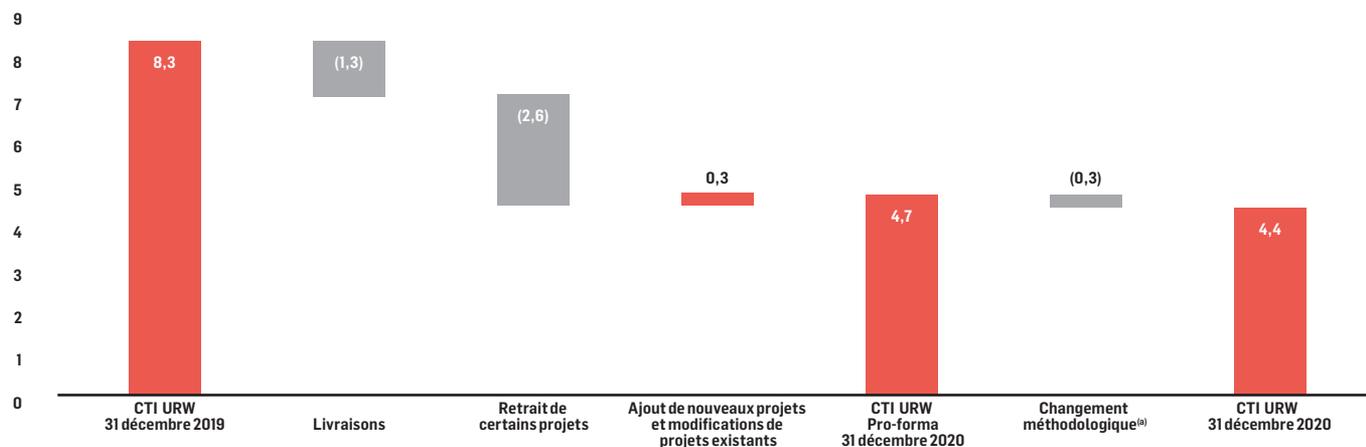
4.1.3 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2020

Le portefeuille de projets de développement d'URW s'élève à 4,4 Mds€⁽²⁾ en Coût Total d'Investissement URW (« CTI URW »⁽³⁾) et « CTI URW »⁽⁴⁾ au 31 décembre 2020. Il porte sur 0,7 million de m² de surfaces locatives⁽⁵⁾ comprenant des nouveaux projets, ainsi que des extensions et restructurations d'actifs existants.

4.1.3.1 ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Le Groupe a réduit de -3,9 Mds€ son portefeuille de projets, qui était de 8,3 Mds€ au 31 décembre 2019 :

En Mds€



(a) Les aménagements de loyers sont désormais exclus du CTI car non décaissés. Néanmoins, le calcul du taux de rendement inclut au dénominateur l'impact de ces aménagements de loyers.

PROJETS LIVRÉS EN 2020

Depuis le 31 décembre 2019 le Groupe a livré cinq projets représentant un CTI URW de 1 290 M€ et 129 166 m² de surfaces locatives :

- L'extension de 46 673 m² de Westfield Valley Fair, qui comprend un nouveau magasin *flagship* Apple, un Bloomingdale's sur trois niveaux, un cinéma ShowPlace ICON exceptionnel, un tout nouvel espace de restauration, l'agrandissement de la zone réservée aux enseignes de luxe et un espace DNVB unique en son genre ;
- La tour Trinity de 49 479 m² à La Défense, proposant des bureaux modernes adaptés aux nouveaux modes de travail ;
- L'extension de 32 888 m² de La Part-Dieu, incluant l'ouverture de 40 nouveaux commerces. Le projet comporte également une nouvelle façade qui laisse pénétrer la lumière naturelle, ainsi qu'un toit-

terrasse végétalisée comprenant des restaurants et un cinéma, qui ouvriront en 2021 ;

- Deux projets de restructuration au sein de Westfield Les 4 Temps : La Clairière, renforçant l'offre de prêt-à-porter et de restauration autour d'un grand espace événementiel permettant d'accueillir des concerts et des événements ; et le Dôme, incluant le nouveau magasin *flagship* PicWicToys (magasin de jouets).

Le taux moyen de commercialisation⁽⁶⁾ des projets de centres commerciaux livrés est de 84 %, ce ratio incluant les phases livrées après 2020 ; la tour Trinity est vacante à fin 2020.

(1) Coût total d'acquisition incombant à l'acheteur minoré des frais et dépenses de transaction.

(2) Ce montant inclut la part du Groupe dans les projets en intégration globale et dans les projets mis en équivalence, à l'exception des projets Viparis et des engagements relatifs aux axes routiers pour le projet Westfield Milano.

(3) CTI à 100 % est exprimé en valeur à terminaison. Il est égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'étude, les coûts de conception, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; et (ii) les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas : (i) les aménagements de loyers (franchises, paliers) ; (ii) les intérêts financiers capitalisés ; (iii) les coûts internes capitalisés ; (iv) les pertes et anticipations de loyers nets ; et (v) les ajustements IFRS.

(4) CTI URW : CTI à 100 % multiplié par le pourcentage de détention du projet par URW, plus les éventuels coûts et revenus propres.

(5) Les surfaces locatives correspondent à la surface locative des projets à 100 %.

(6) Baux signés ou en cours de signature, dont les conditions financières ont été acceptées.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Au cours de l'année 2020, le Groupe a ajouté deux projets à son portefeuille :

- Le projet de restructuration Westfield Les 4 Temps Porte de Paris, dont les travaux de construction ont démarré en juillet, et qui consiste à remplacer l'ancien magasin Castorama par d'autres enseignes, incluant le plus grand magasin *flagship* Zara de France, ainsi qu'à rendre une terrasse sur le toit accessible au public ;
- Le projet de restructuration des bureaux Michelet-Galilée, pour lequel URW a obtenu les autorisations administratives en novembre et dont les travaux de construction devraient démarrer au S2-2021.

En 2020, les projets de développement ont été impactés par la pandémie de COVID-19, celle-ci ayant conduit au ralentissement ou à l'arrêt de presque tous les chantiers de construction et des activités de pré-commercialisation. En conséquence, le Groupe a dû reporter les dates d'ouverture de quelques projets, ce qui a entraîné une augmentation des coûts pour certains d'entre eux. Les principaux projets impactés sont les suivants :

- Le projet Westfield Mall of the Netherlands ;
- Le projet à usage mixte Gaîté Montparnasse ;
- Le projet d'extension de Garbera ;
- Le projet à usage mixte Westfield Hamburg-Überseequartier ;
- Le projet Triangle.

PROJETS RETIRÉS DU PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT

En réponse à la crise de la COVID-19, le Groupe a revu ses priorités en matière d'allocation de capital et a retiré de son portefeuille de développement les projets ci-dessous depuis le 31 décembre 2019 :

Projets de développement retirés	Secteur	Pays	Ville	Type	% intérêt d'URW	Surfaces		CTI URW (M€)
						locatives	100 % (m ²)	
ALTAMAR	Centres Commerciaux	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	100 % ⁽¹⁾	58 551 m ²	220	
WESTFIELD VALENCIA RESTRUCTURATION	Centres Commerciaux	États-Unis	Valencia	Extension/Rénovation	50 %	20 718 m ²	100	
WESTFIELD MILANO	Centres Commerciaux	Italie	Milan	Nouveau projet	75 %	154 572 m ²	1 300	
WESTFIELD ROSNY 2 EXTENSION LOISIRS	Centres Commerciaux	France	Région de Paris	Extension/Rénovation	100 %	9 352 m ²	80	
WESTFIELD VELIZY 2 EXTENSION COMMERCES	Centres Commerciaux	France	Région de Paris	Extension/Rénovation	100 %	20 098 m ²	210	
WESTFIELD MONTGOMERY COMMERCES	Centres Commerciaux	États-Unis	Région de Washington	Extension/Rénovation	50 %	26 736 m ²	170	
WESTFIELD MONTGOMERY RESIDENTIEL	Bureaux & Autres	États-Unis	Région de Washington	Extension/Rénovation	50 %	45 902 m ²	160	
METROPOLE ZLICIN EXTENSION	Centres Commerciaux	Rép. tchèque	Prague	Extension/Rénovation	50 %	25 640 m ²	160	
NEO ⁽²⁾	Centres Commerciaux	Belgique	Bruxelles	Nouveau projet	86 %	123 204 m ²	690	
AUTRES						28 633 m ²	200	
TOTAL						513 407 m²	2 560	

(1) % d'intérêt après exercice des droits d'option.

(2) La principale autorisation administrative a été annulée.

4.1.3.2 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2020

DESCRIPTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Projets de développement ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Type	% Intérêt d'URW	100 % GLA (m ²)	CTI 100 % (M€)	CTI URW (M€)	Coût à date URW (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾	Date d'ouverture prévue ⁽³⁾	Valorisation des projets
WESTFIELD MALL OF THE NETHERLANDS (*)	Centres Commerciaux	Pays-Bas	Extension / Rénovation	100 %	87 053 m ²	620				S1 2021	Juste Valeur
GAÎTÉ MONTPARNASSE AUTRES	Bureaux & Autres	France	Redéveloppement / Extension	100 %	64 457 m ²	240				S2 2021	Juste Valeur
GAÎTÉ MONTPARNASSE COMMERCES	Centres Commerciaux	France	Redéveloppement / Extension	100 %	33 716 m ²	200				S2 2021	Juste Valeur
WESTFIELD GARDEN STATE PLAZA RESTRUCTURATION (*)	Centres Commerciaux	États-Unis	Extension / Rénovation	50 %	13 487 m ²	100				S1 2022	Juste Valeur
WESTFIELD TOPANGA RESTRUCTURATION (*)	Centres Commerciaux	États-Unis	Extension / Rénovation	55 %	16 171 m ²	220				S1 2022	Juste Valeur
GARBERA EXTENSION	Centres Commerciaux	Espagne	Extension / Rénovation	100 %	11 139 m ²	90				S2 2022	Coût de construction
WESTFIELD HAMBURG - ÜBERSEEQARTIER COMMERCES	Centres Commerciaux	Allemagne	Nouveau projet	100 %	95 140 m ²	760				S2 2023	Coût de construction
WESTFIELD HAMBURG - ÜBERSEEQARTIER AUTRES	Bureaux & Autres	Allemagne	Nouveau projet	100 %	75 805 m ²	470				S2 2023	Coût de construction
CHERRY PARK RESIDENTIEL	Bureaux & Autres	Royaume-Uni	Nouveau projet	25 %	87 440 m ²	750				S2 2024	Juste Valeur
Autres					42 769 m ²	190					
Total Projets Engagés							2 870	1 720	5,5 %		
MICHELET - GALILÉE	Bureaux & Autres	France	Redéveloppement / Extension	100 %	34 789 m ²	110				S2 2023	Juste Valeur
TRIANGLE	Bureaux & Autres	France	Nouveau projet	100 %	91 351 m ²	660				Post 2025	Coût de construction
SISTERS	Bureaux & Autres	France	Nouveau projet	100 %	90 434 m ²	700				Post 2025	Coût de construction
Autres					2 508 m ²	50					
Total Projets Contrôlés							1 520	130			
TOTAL PORTEFEUILLE URW							4 390	1 850			

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

(2) Les loyers nets stabilisés estimés, en % de détention par URW, divisés par le CTI URW du projet, auquel sont ajoutés les aménagements de loyers et, pour les projets de redéveloppement, la valeur de marché (droit inclus) de l'actif à la date du lancement du projet.

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

(*) Les lots acquis dans le cadre du projet sont inclus dans le CTI à leur coût d'acquisition.

PORTEFEUILLE DE PROJETS

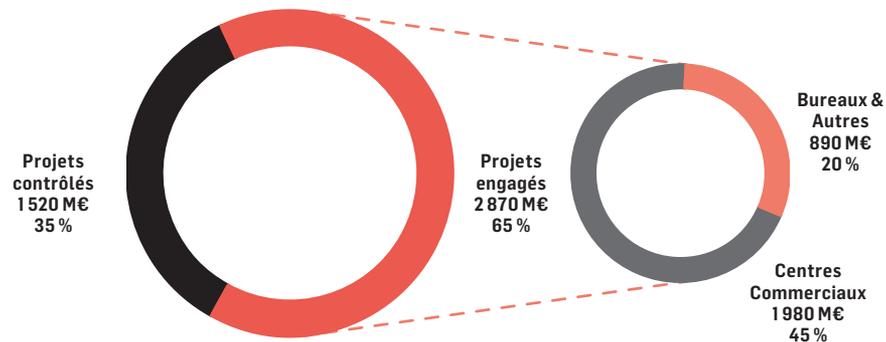
Le portefeuille de développement du Groupe se répartit en deux catégories :

1. **Les projets engagés** sont les projets pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits à construire et a obtenu :
 - Toutes les autorisations administratives et tous les permis nécessaires ;
 - Le cas échéant, les accords des partenaires de coentreprises ;
 - Les accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure ; et
 - Pour lesquels lesdits travaux ont commencé.
2. **Les projets contrôlés** sont les projets pour lesquels les études sont très avancées, URW contrôle le foncier ou des droits à construire, et où toutes les autorisations administratives nécessaires ont été déposées ou devraient l'être sous peu. Cependant, le passage éventuel de ces projets dans la catégorie « engagés » dépendra de l'obtention des autorisations administratives, des accords des partenaires de coentreprises, si nécessaire, ainsi que des accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure. Outre ces approbations, le Groupe conserve une flexibilité pour décider de lancer ces projets et, dans l'affirmative, de la date de leur lancement. URW pourrait notamment envisager de lancer ces projets avec de nouveaux partenaires en coentreprise.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR CATÉGORIE

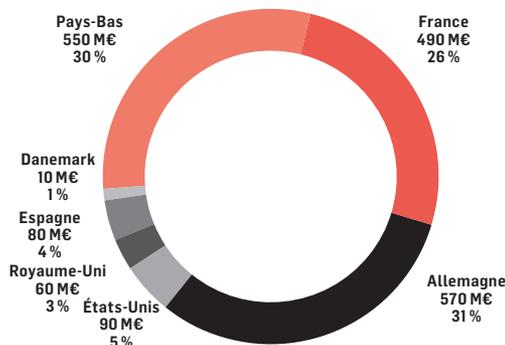


Le Groupe a déjà dépensé 60 % du CTI URW des projets engagés, soit 1 720 M€, dont 1 260 M€ pour les projets de centres commerciaux et 460 M€ pour les projets du secteur Bureaux & Autres.

L'investissement résiduel à réaliser sur les projets engagés s'élève à 1 150 M€, le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 390 M€.

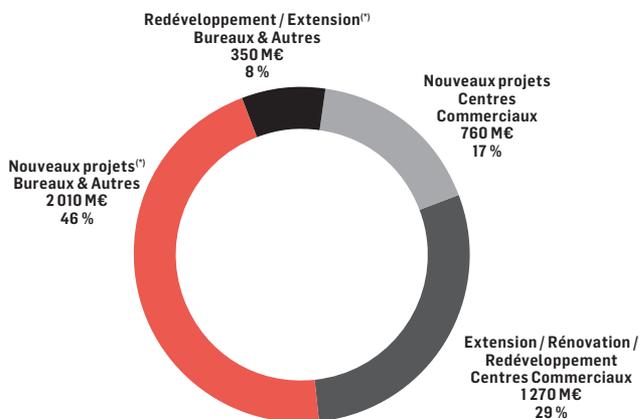
Seulement 9 % du CTI URW des projets contrôlés a déjà été dépensé, ce qui représente un montant de 130 M€, incluant les coûts du terrain, principalement sur les projets du secteur Bureaux & Autres (120 M€).

COÛT À DATE URW PAR PAYS (1 850 M€)

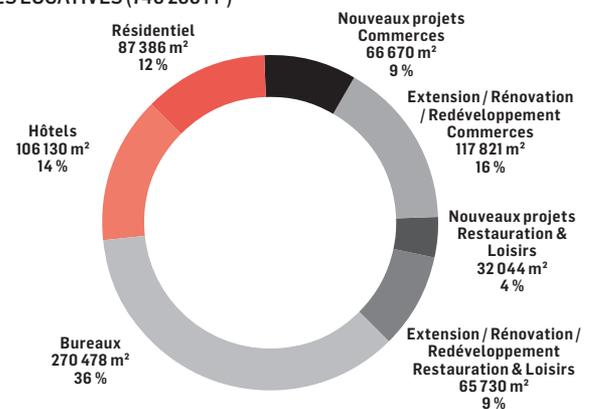


PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR TYPE DE SECTEUR ⁽¹⁾

CTI URW (4 390 M€)



SURFACES LOCATIVES (746 259 m²)



(*) Inclut les logements et les hôtels.

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

Le secteur Bureaux & Autres représente désormais 54 % (2,4 Mds€) du CTI URW total, dont 58 % sont des projets contrôlés (Triangle et Sisters) avec des dates de livraison postérieures à 2025. Les nouveaux projets en représentent 85 % pour environ 341 000 m² de nouvelles surfaces locatives, dont 60 % sont des bureaux, 24 % des projets résidentiels et 16 % des hôtels. Le solde porte sur la restructuration de près de 123 000 m² d'actifs existants.

Pour le secteur Centres Commerciaux, le Groupe continue de donner la priorité aux travaux d'extension, de rénovation et de restructuration d'un nombre limité d'actifs existants, et qui représentent 62 % des 2,0 Mds€ de projets de centres commerciaux. Le solde porte sur le projet à usage mixte Westfield Hamburg-Überseequartier qui sera livré au S2-2023. Sur un total d'environ 282 000 m² de surfaces locatives commerciales, 35 % sont dédiées à la restauration et aux loisirs.

En outre, un certain nombre d'actifs du Groupe se trouvent au cœur de projets de régénération urbaine, ce qui devrait renforcer leur zone de chalandise, ainsi que la position de leadership des centres de destinations URW.

4.1.4 PATRIMOINE ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020

En octobre 2019, l'EPRA a introduit de nouveaux indicateurs⁽²⁾ de mesure de la valeur nette des actifs, considérant que si l'Actif Net Réévalué (ANR) est une mesure de performance clé utilisée dans le secteur immobilier, l'ANR présenté dans les états financiers selon les normes IFRS peut ne pas fournir aux parties prenantes les informations les plus pertinentes sur la juste valeur des actifs et des passifs. La gestion plus active des sociétés immobilières s'est traduite par une rotation des actifs plus élevée ou le développement d'activités de services, tandis que leur financement est passé des prêts bancaires traditionnels aux marchés de capitaux. Les nouvelles recommandations de l'EPRA sont censées refléter cette évolution. Par conséquent, l'ANR EPRA et l'ANR EPRA triple net sont remplacés par trois nouveaux indicateurs de mesure de l'actif net réévalué : la Valeur Nette de Reconstitution EPRA, les Actifs Corporels Nets EPRA et la Valeur de Cession Nette EPRA.

Valeur Nette de Reconstitution EPRA (VNR) : L'objectif de la Valeur Nette de Reconstitution EPRA est de présenter la valeur nette des actifs sur le long terme. Les actifs et passifs qui ne devraient pas se matérialiser dans des circonstances normales, tels que les mouvements de juste valeur des instruments financiers dérivés et les impôts différés sur les plus-values latentes sur les biens immobiliers, sont donc exclus. L'objectif de cet indicateur étant de refléter les montants nécessaires pour reconstituer le patrimoine de la société sur le marché de l'investissement avec sa structure de capital et de financement actuelle, les coûts connexes tels que les droits de mutation immobilière doivent être inclus.

Actifs Corporels Nets EPRA (ACN) : Pour le calcul des Actifs Corporels Nets EPRA, il est considéré que les sociétés achètent et vendent des actifs immobiliers, et cristallisent ainsi les impôts différés à leur passif. Par ailleurs, cet indicateur n'inclut pas l'évaluation des activités d'exploitation telles que les services de gestion immobilière, de développement de projets ou la valeur des biens incorporels.

Valeur de Cession Nette EPRA (VCN) : Pour cet indicateur, il est supposé que les actionnaires souhaitent estimer la valeur des actifs nette des passifs si les actifs de l'entreprise sont vendus et/ou si le passif n'est pas porté jusqu'à son échéance. À cette fin, la Valeur de Cession Nette EPRA intègre dans son calcul les impôts différés, les instruments financiers et certains autres ajustements au passif du bilan, net de tout impôt en résultant. Cet indicateur ne doit pas être considéré comme un « ANR de liquidation » car, dans de nombreux cas, les justes valeurs ne

4.1.3.3 LIVRAISONS PRÉVUES EN 2021 ET PRÉ-COMMERCIALISATION

La livraison de trois projets représentant un CTI URW d'environ 1,1 Md€, dont 0,9 Md€ a déjà été dépensé, est prévue en 2021 :

- Le projet de restructuration de La Maquinista Fashion Pavillion ;
- Le projet d'extension de Westfield Mall of the Netherlands ;
- Le projet à usage mixte de Gaîté Montparnasse.

Le taux moyen de pré-commercialisation⁽¹⁾ des projets à livrer en 2021 est de :

- 87 % pour les projets de centres commerciaux ;
- 100 % pour les projets de bureaux et autres.

4.1.3.4 INVESTISSEMENTS EN 2020

Voir la section « Investissements et cessions ».

représentent pas les valeurs liquidatives.

La VNR, les ACN et la VCN n'incluent pas les titres hybrides du Groupe, qui ne font pas partie des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées. Conformément aux normes IFRS, tous les passifs fiscaux sont pris en compte dans le bilan consolidé du Groupe.

Le Groupe considère que l'indicateur ACN ne reflète pas la valeur totale de son activité car il ignore les actifs incorporels et les activités de prestation de services (1 299 M€ au 31 décembre 2020 pour les activités de prestation de services) qui font partie intégrante de son modèle d'entreprise. L'ACN ne constitue donc pas un indicateur de performance significatif pour URW.

La VNR d'URW s'élevait à 166,80 € par action au 31 décembre 2020, soit une baisse de -62,00 € par action (-27,1 %) par rapport à la VNR au 31 décembre 2019 (228,80 € par action).

La VNR comprend 6,70 € par action d'écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ou aux optimisations fiscales et qui sont principalement liés à Westfield. Déduction faite de cet écart d'acquisition, la VNR serait de 160,10 € par action.

La VCN d'URW s'élevait à 110,50 € par action au 31 décembre 2020, soit une baisse de -49,00 € par action (-30,7 %) par rapport à la VCN au 31 décembre 2019 (159,50 € par action).

INCERTITUDE SIGNIFICATIVE D'ÉVALUATION EN RAISON DE LA COVID-19

Dans le cadre des évaluations au 30 juin 2020, les évaluateurs en Europe et aux États-Unis avaient fait mention d'une incertitude significative dans leurs rapports d'expertise. Dans le cadre des évaluations au 31 décembre 2020, cette mention a été retirée des rapports d'expertise, à l'exception de ceux relatifs aux hôtels qui représentent 0,5 Md€ de la valeur de marché du Groupe. Toutefois, selon les évaluateurs, cette référence à l'incertitude significative ne signifie pas que l'on ne peut pas se fier à leur évaluation des hôtels.

(1) Baux signés ou en cours de signature, dont les conditions financières ont été acceptées.

(2) Pour plus d'informations sur cette évolution, veuillez consulter le site internet de l'EPRA : https://www.epra.com/application/files/2315/7321/0568/EPRA_FAQ_-_FINAL_version.pdf

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.4.1 PATRIMOINE DU GROUPE

Sauf indication contraire, les chiffres du patrimoine du Groupe présentés sont en proportionnelle⁽¹⁾ et au 31 décembre 2020, et les comparaisons sont faites avec les valeurs au 31 décembre 2019.

Le patrimoine total d'URW⁽²⁾ s'élevait à 56,3 Mds€ (65,3 Mds€), soit une baisse de -13,8 %, dont -7,6 % au S1-2020 (-5,1 % en excluant l'impact net de la cession de cinq actifs français à l'Entité) et -6,7 % au S2-2020. À périmètre constant, la valeur de marché du patrimoine du Groupe a diminué de -11,2 % (ou -6 020 M€), dont -5,1 % (ou -2 717 M€) au S1-2020 et -6,5 % (ou -3 303 M€) au S2-2020.

Le volume total de transactions dans l'immobilier en Europe continentale⁽³⁾ demeure supérieur à la moyenne sur dix ans avec 204,1 Mds€ investis en 2020, en baisse de -26 % par rapport aux 277,4 Mds€ de 2019. Au Royaume-Uni, le volume total de transactions dans l'immobilier⁽³⁾ s'est établi à 52,4 Mds€ en 2020, en baisse de -21 % par rapport aux 66,4 Mds€ de 2019.

EUROPE CONTINENTALE – CENTRES COMMERCIAUX

Les investissements dans le secteur du commerce en Europe continentale⁽³⁾ ont été de 28,0 Mds€, en baisse de -22 %. Les transactions de centres commerciaux représentent 33 % de ce montant.

Le portefeuille de centres commerciaux d'URW a vu sa valeur de marché diminuer de -9,1 % à périmètre constant, dont -4,2 % au S1-2020 et -5,1 % au S2-2020. Cette baisse s'explique principalement par un effet taux (-8,1 %), les évaluateurs ayant augmenté les taux de capitalisation et d'actualisation sur un certain nombre d'actifs du portefeuille en raison de la pandémie de COVID-19.

ROYAUME-UNI – CENTRES COMMERCIAUX

Les investissements dans le secteur du commerce au Royaume-Uni⁽³⁾ ont été de 7,3 Mds€, en hausse de +2 %. Les transactions de centres commerciaux représentent 22 % de ce montant.

Bien qu'il y ait eu peu de transactions, les évaluateurs ont réduit la valeur à périmètre constant des centres commerciaux britanniques du Groupe de -26,3 %, dont -13,9 % au S1-2020 et -15,4 % au S2-2020. Cette baisse s'explique par un effet taux de -20,2 % et un effet loyers de -6,0 %. Elle résulte des incertitudes intégrées par les évaluateurs concernant l'impact de la crise de la COVID-19 sur le marché des commerces au Royaume-Uni.

ÉTATS-UNIS – CENTRES COMMERCIAUX

Les volumes de transactions dans le secteur du commerce aux États-Unis sur les 11 premiers mois de 2020 sont en baisse de -48 % par rapport à la même période de 2019, à 29,4 Mds\$ selon Real Capital Analytics. Pour le secteur des centres commerciaux, la baisse est de -55 %.

La valeur des centres commerciaux du Groupe aux États-Unis a diminué de -12,6 % à périmètre constant, dont -4,5 % au S1-2020 et -8,4 % au S2-2020. Cette baisse s'explique par un effet loyers de -9,4 % et un effet taux de -3,2 %.

BUREAUX & AUTRES

La valeur du portefeuille Bureaux & Autres d'URW a diminué de -2,5 % à périmètre constant, dont -1,2 %⁽⁴⁾ au S1-2020 et -1,4 % au S2-2020, en raison d'un effet taux négatif (-4,7 %), partiellement compensé par un effet loyers positif (+2,2 %).

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Le portefeuille de Congrès & Expositions a vu sa valeur diminuer de -9,6 % à périmètre constant, dont -4,8 % au S1-2020 et -5,0 % au S2-2020. Cette baisse est due à la révision du *business plan* de cette activité pour tenir compte de l'impact de la pandémie de COVID-19.

(1) La somme de la valeur droits inclus des actifs consolidés par intégration globale, la part détenue dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence et la valeur de marché des investissements dans les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen, l'Entité, et les entités Blum/Centennial et Starwood).

(2) En termes de valeur droits inclus, incluant les activités de prestations de services du Groupe, les activités aéroportuaires et la marque. N'inclut pas la partie de l'écart d'acquisition non lié aux activités de prestations de services, ni l'impact de l'application de la norme IFRS 16.

(3) Source : Cushman & Wakefield, estimations datant du 2 février 2021.

(4) La différence par rapport aux +0,2 % communiqués au S1-2020 est due à la sortie du périmètre constant de SHIFT et Les Villages 3, 4 et 6.

PATRIMOINE D'URW

Évaluation du patrimoine (droits inclus) ^(a)	Proportionnelle					
	31/12/2020		Évolution à périmètre constant nette des investissements – 2020 ^(b)		31/12/2019	
	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	47 905	85 %	(5 388)	(11,3 %)	56 495	86 %
Bureaux & Autres	4 409	8 %	(40)	(2,5 %)	4 186	6 %
Congrès & Expositions	2 701	5 %	(281)	(9,6 %)	2 984	5 %
Services	1 299	2 %	(312)	(18,6 %)	1 676	3 %
Total URW	56 314	100 %	(6 020)	(11,2 %)	65,341	100 %

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

(a) En proportionnelle, droits et frais inclus (voir section *Données du Patrimoine en proportionnelle, en IFRS et en part du Groupe* pour les chiffres en IFRS et en part du Groupe).

L'évaluation du patrimoine intègre :

- Les valeurs d'expertise ou au prix de revient de tous les immeubles du patrimoine (en cas d'intégration globale ou d'activité conjointe) ;
- La valeur de la marque ;
- La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen, l'Entité, et les entités Blum/Centennial et Starwood). La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés par URW s'élevait à 1 189 M€ (948 M€).

L'évaluation prend en compte les flux de trésorerie négatifs liés au paiement des redevances des concessions ou des loyers des baux emphytéotiques, qui sont comptabilisés en dette financière dans le bilan consolidé. Le patrimoine ne prend pas en compte l'écart d'acquisition de 1,2 Md€ non lié aux activités de prestations de services, ni les actifs financiers tels que les 2 270 M€ de trésorerie et équivalents au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2020.

(b) Le périmètre constant ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs non contrôlés par URW ainsi que les principales variations de périmètre au cours de l'année 2020 (incluant les acquisitions, cessions et livraisons de nouveaux projets), soit principalement :

- Acquisition de lots de bureaux à Tour Rosny ;
- Acquisition des 50 % de participation restants dans les coentreprises détenant cinq actifs en Floride : Westfield Brandon, Westfield Broward, Westfield Citrus Park, Westfield Countryside et Westfield Sarasota ;
- Cession de cinq actifs français à l'Entité ;
- Cession de cinq actifs commerce : Bobigny 2 en France, Oosterdijk aux Pays-Bas, Westfield Meriden, Westfield Siesta Key et Westfield Sunrise aux États-Unis ;
- Cession d'un terrain en France ;
- Cession de lots commerciaux à Westfield Vélizy 2 et à La Part-Dieu ; et
- Livraison de l'extension de Westfield Valley Fair, de l'extension de La Part-Dieu et de la tour Trinity.

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

	Proportionnelle	
Évaluation d'URW au 31/12/2019 (M€)	65 341	
Évolution à périmètre constant	(6 020)	
Réévaluation du périmètre non constant	(1 141)	(a)
Revalorisation de parts	(242)	(b)
Investissements / Acquisitions / Transferts	1 498	
Cessions	(1 763)	(c)
Effet de change	(1 359)	(d)
Évaluation d'URW au 31/12/2020 (M€)	56 314	

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

(a) Les actifs à périmètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au prix de revient ou à la juste valeur (par exemple, des projets tels que les bureaux Gaïté, le projet d'hôtel de Gaïté Montparnasse, Les Ateliers Gaïté, Westfield Milano et Westfield Mall of the Netherlands) et les actifs livrés au cours de l'année 2020 tels que l'extension de Westfield Valley Fair, l'extension de La Part-Dieu et la tour Trinity.

(b) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen, l'Entité, et les entités Blum/Centennial et Starwood).

(c) Valeur des actifs cédés, y compris ceux vendus à l'Entité, sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2019, nette des investissements d'URW dans l'Entité.

(d) Effet de change de -1 359 M€, dont -1 203 M€ aux États-Unis et -268 M€ au Royaume-Uni, partiellement compensé par +112 M€ dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

EXPERTS ÉVALUATEURS

URW a réparti l'évaluation de ses actifs entre des experts indépendants par région à des fins de comparaison et de *benchmark*. Le processus d'évaluation est centralisé, ce qui permet d'analyser et de prendre en

compte les transactions immobilières à un niveau global. Les expertises sont réalisées semestriellement (en juin et en décembre, à l'exception de l'année 2020 où une expertise a été exceptionnellement réalisée au 30 septembre 2020), hormis pour les activités de prestations de services, expertisées annuellement.

Expert	Proportionnelle	
	Patrimoine évalué	% du patrimoine total
Cushman & Wakefield	France / Pays-Bas / Europe centrale / Royaume-Uni ^(a) / États-Unis	49 %
Jones Lang Lasalle	France / Allemagne / Pays nordiques / Espagne / Autriche / Italie	29 %
Duff & Phelps	États-Unis	8 %
PwC ^(b)	France / Allemagne / Royaume-Uni / États-Unis	8 %
Autres experts	Europe centrale / États-Unis	1 %
Au prix de revient, sous promesse ou évaluation interne		4 %
		100 %

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

(a) Le portefeuille de centres commerciaux du Groupe au Royaume-Uni a été évalué par Cushman & Wakefield et Avison Young.

(b) PwC évalue les centres de Congrès & Expositions ainsi que les activités de prestations de services du Groupe, la marque et les activités aéroportuaires.

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 émis pour chaque actif évalué. Aucun des experts n'a perçu d'URW des honoraires représentant plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE PAR LES EXPERTS

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

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

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs (notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, les dates d'échéance et les aménagements de loyers), les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et nombre de visites, par exemple), les données commerciales et les prévisions de flux de trésorerie établies par le Groupe à travers les *business plans* annuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de flux de trésorerie actuels et futurs, et appliquent des facteurs de risque, soit dans les prévisions de flux de trésorerie (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers, les allègements de loyers et des loyers variables plus faibles du fait de la pandémie de COVID-19), soit dans les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie).

Les effets taux et loyers sont utilisés pour expliquer et répartir l'évolution à périmètre constant en deux parties. L'effet taux est un indicateur très sensible au moindre changement dans les hypothèses retenues pour l'actif, ce qui rend son interprétation complexe. Il est calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels, excluant les investissements, afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière. Par conséquent, si l'on prévoit que les loyers nets augmenteront plus vite que la valeur de l'actif, nette des investissements, il y aura un effet taux négatif. De même, le taux de rendement potentiel augmente et génère donc un effet taux négatif en cas d'investissements défensifs ou de coûts d'éviction ou à cause d'une augmentation de la valeur locative estimée des lots vacants.

L'effet loyers est mécaniquement obtenu en déduisant l'effet taux de l'évolution à périmètre constant.

Étant donné que la valeur des actifs est basée sur des flux de trésorerie et des taux de capitalisation, le taux de rendement initial peut être inférieur au taux de capitalisation pour plusieurs raisons. Les principales raisons sont : la vacance à la date de l'évaluation et son évolution prévue par les experts évaluateurs ainsi que la réversion qui sera capturée dans les flux. Le taux de rendement est un résultat plutôt qu'une variable.

PÉRIMÈTRE D'ÉVALUATION DES ACTIFS

96 % du patrimoine d'URW a été évalué par des experts immobiliers indépendants au 31 décembre 2020.

Les Immeubles de Placement en Construction (IPUC), dont la juste valeur peut être déterminée de manière fiable, doivent être comptabilisés à leur juste valeur. Ils ont donc été évalués par les experts indépendants. Les IPUC sont mis à la juste valeur dès lors que la Direction considère qu'une part substantielle des incertitudes du projet a été éliminée et que la juste valeur peut être établie avec fiabilité. URW utilise une méthodologie homogène pour déterminer le niveau de risque résiduel, en se concentrant notamment sur les incertitudes qui concernent la construction et la commercialisation. Les IPUC ont été évalués par la méthode la plus appropriée selon les experts, soit la méthode des flux de trésorerie actualisés, soit la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC »). Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

Westfield Mall of the Netherlands et les bureaux Gaîté sont comptabilisés à leur juste valeur depuis le 30 juin 2019. Les Ateliers Gaîté et le projet La Maquinista Fashion Pavilion sont comptabilisés à leur juste valeur depuis le 31 décembre 2019.

Depuis et suite à l'acquisition de Westfield, les principaux projets aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie ont été comptabilisés à leur juste valeur au 31 décembre 2020.

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2020 » de ce document.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Le reste du patrimoine (4 %) est valorisé comme suit :

- Au prix de revient pour les IPUC pour lesquels une juste valeur fiable ne peut pas encore être déterminée. Ces immeubles incluent les actifs en construction : l'extension de Garbera, ainsi que la majorité des projets de développement « contrôlés » (tels que définis dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2020 ») ;
- Au prix de l'offre pour les actifs sous promesse de vente : les bureaux SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6.

La valeur totale des IPUC s'élevait à 3,7 Mds€, dont 2,2 Mds€ valorisés à la juste valeur et 1,5 Md€ au prix de revient (71 % de la valeur au prix de revient a été testée par une évaluation externe au 31 décembre 2020).

Sauf indication contraire, les évolutions et les références aux valeurs des actifs sont droits de mutation et frais inclus.

Expert	Secteur	Proportionnelle		
		Évaluation droits et frais inclus (M€)		
		31/12/2020	30/06/2020	31/12/2019
Cushman & Wakefield	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	20 408	21 893	24 363
Jones Lang Lasalle	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	16 202	17 086	18 462
PwC	Centres Commerciaux/C&E	2 812	2 930	3 169
Autres experts	Centres Commerciaux	3 363	3 864	4 504
Impact des actifs évalués par deux experts	Centres Commerciaux	(2 512)	(2 912)	(3 615)
Actifs valorisés au prix de revient et/ou non évalués	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	2 254	1 289	1 223
Total Europe		42 527	44 149	48 105
Cushman & Wakefield	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	7 168	8 240	8 618
Duff & Phelps	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	4 612	5 565	5 908
PwC	Centres Commerciaux	580	413	752
Autres experts	Centres Commerciaux	60	123	203
Évaluations internes	Centres Commerciaux	-	219	-
Actifs valorisés au prix de revient et/ou non évalués	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	68	160	78
Total États-Unis		12 487	14 720	15 560
Activités de services		1 299	1 480	1 676
Total URW		56 314	60 350	65 341

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

CENTRES COMMERCIAUX

La valeur du patrimoine de centres commerciaux est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif telle que déterminée par les experts du Groupe, à l'exception de ce qui est indiqué ci-dessus.

ÉVOLUTION DU PATRIMOINE DE CENTRES COMMERCIAUX

La valeur du patrimoine de centres commerciaux⁽¹⁾ s'élevait à 47 905 M€ (56 495 M€).

	Proportionnelle	
Évaluation d'URW au 31/12/2019 (M€)	56 495	
Évolution à périmètre constant	(5 388)	
Réévaluation du périmètre non constant	(1 227)	(a)
Revalorisation de parts	(242)	(b)
Investissements/Acquisitions/Transferts	1 247	
Cessions	(1 729)	(c)
Effet de change	(1 250)	(d)
Évaluation d'URW au 31/12/2020 (M€)	47 905	

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

- Les actifs du périmètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au prix de revient ou à la juste valeur, (par exemple, des projets tels que Les Ateliers Gaité, Westfield Milano et Westfield Mall of the Netherlands) et les actifs livrés au cours de l'année 2020, tels que l'extension de Westfield Valley Fair et l'extension de La Part-Dieu.
- Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen, l'Entité et les entités Blum/Centennial et Starwood).
- Valeur des actifs cédés, y compris ceux vendus à l'Entité, sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2019, nette des investissements d'URW dans l'Entité.
- Effet de change de -1 250 M€, lié principalement aux États-Unis (-1 148 M€) et au Royaume-Uni (-207 M€), partiellement compensé par les Pays nordiques (+105 M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du pôle Centres Commerciaux a augmenté de +19 points de base à 4,5 %. Le taux de rendement moyen de 2020 est basé sur un loyer net normalisé inférieur de -11,1 % à celui de 2019. La comparaison du taux de rendement moyen est également impactée par la hausse de la vacance entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020 de 5,4 % à 8,3 %.

Le taux de rendement potentiel, incluant la relocation des espaces vacants à la valeur locative de marché, a augmenté de +35 points de base par rapport au 31 décembre 2019, à 5,0 %.

(1) Inclut les activités aéroportuaires et la marque Westfield.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Patrimoine de Centres Commerciaux par région	Proportionnelle							
	31/12/2020				31/12/2019			
	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement ^(a)	Taux de rendement potentiel ^(b)	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement ^(a)	Taux de rendement potentiel ^(b)
France ^(c)	13 563	13 066	4,4 %	4,6 %	16 517	15 882	4,2 %	4,3 %
Europe centrale	5 059	5 014	5,1 %	5,4 %	5 408	5 360	4,9 %	5,0 %
Espagne	3 596	3 514	4,6 %	4,9 %	3 827	3 740	4,4 %	4,5 %
Pays nordiques	3 095	3 034	4,1 %	4,5 %	3 282	3 215	4,1 %	4,3 %
Allemagne	3 447	3 269	4,7 %	5,0 %	3 591	3 398	4,6 %	4,8 %
Autriche	2 290	2 279	4,6 %	4,8 %	2 510	2 497	4,4 %	4,5 %
Pays-Bas	1 658	1 560	5,3 %	6,2 %	1 703	1 603	4,9 %	5,8 %
Sous-total Europe continentale	32 707	31 736	4,6 %	4,9 %	36 837	35 696	4,4 %	4,6 %
Royaume-Uni & Italie	2 994	2 848	5,2 %	6,1 %	4 454	4 239	4,3 %	4,8 %
Sous-total Europe	35 700	34 585	4,6 %	5,0 %	41 291	39 935	4,4 %	4,6 %
États-Unis	12 205	12 099	4,2 %	4,9 %	15 204	15 082	4,1 %	4,7 %
Total URW	47 905	46 683	4,5 %	5,0 %	56 495	55 016	4,3 %	4,6 %

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

- (a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, nets des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.
- (b) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, nets des charges d'exploitation + valeur locative de marché des espaces vacants, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.
- (c) L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets de la région France augmenterait le taux de rendement des centres commerciaux français de 4,4 % à 4,5 %.

Pour les États-Unis, la répartition entre les centres commerciaux *flagships* et Régionaux est la suivante :

Patrimoine américain de Centres Commerciaux par catégorie	Proportionnelle							
	31/12/2020				31/12/2019 ^(a)			
	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement ^(b)	Taux de rendement potentiel ^(b)	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement ^(b)	Taux de rendement potentiel ^(b)
<i>Flagships</i> américains ^(d)	10 066	9 962	3,7 %	4,3 %	12 396	12 278	3,8 %	4,2 %
Régionaux américains	2 139	2 137	6,1 %	7,7 %	2 808	2 804	5,7 %	6,8 %
Total États-Unis	12 205	12 099	4,2 %	4,9 %	15 204	15 082	4,1 %	4,7 %

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

- (a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, nets des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.
- (b) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, nets des charges d'exploitation + valeur locative de marché des espaces vacants, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.
- (c) La répartition entre les centres commerciaux *flagships* et Régionaux américains a changé par rapport aux précédentes communications du fait du changement de catégorie de Westfield Annapolis, Westfield Fashion Square et Westfield Santa Anita de *flagships* à Régionaux et Westfield Mission Valley de Régionaux à *flagships*.
- (d) Les activités aéroportuaires et la marque sont incluses dans l'évaluation des *flagships* américains.

SENSIBILITÉ

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -2 389 M€ (ou -5,2 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités aéroportuaires).

Une augmentation de +25 points de base des taux d'actualisation ferait diminuer de -738 M€ (ou -1,7 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque, les activités aéroportuaires et les actifs non contrôlés par URW).

Une augmentation de +10 points de base des taux de capitalisation de sortie ferait diminuer de -630 M€ (ou -1,4 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque, les activités aéroportuaires et les actifs non contrôlés par URW).

Une baisse de -5 % des hypothèses de valeurs locatives estimées des experts évaluateurs lors des signatures de baux pendant la période modélisée ferait diminuer de -1 654 M€ (ou -3,8 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque, les activités aéroportuaires et les actifs non contrôlés par URW).

ANALYSE À PÉRIMÈTRE CONSTANT

À périmètre constant, la valeur du patrimoine de centres commerciaux, retraitée des montants des travaux, frais financiers capitalisés et coûts d'éviction, a diminué de -5 388 M€ (-11,3 %), dont -2 409 M€ (-5,1 %⁽¹⁾) au S1-2020 et -2 979 M€ (-6,6 %) au S2-2020. Cette baisse s'explique par un effet taux de -7,8 % et un effet loyers de -3,6 %.

Proportionnelle

2020	Centres Commerciaux – Évolution à périmètre constant ^(a)			
	Évolution en M€	Évolution en %	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ^(b)
France	(1 326)	(9,9 %)	(0,6 %)	(9,3 %)
Europe centrale ^(c)	(319)	(6,9 %)	1,4 %	(8,3 %)
Espagne	(287)	(8,2 %)	0,9 %	(9,1 %)
Pays nordiques	(301)	(9,3 %)	(3,9 %)	(5,4 %)
Allemagne	(257)	(7,7 %)	(2,6 %)	(5,1 %)
Autriche	(244)	(9,7 %)	(2,5 %)	(7,2 %)
Pays-Bas	(133)	(12,6 %)	(5,0 %)	(7,6 %)
Sous-total Europe continentale	(2 867)	(9,1 %)	(1,0 %)	(8,1 %)
Royaume-Uni & Italie	(1 010)	(26,3 %)	(6,0 %)	(20,2 %)
Sous-total Europe	(3 877)	(10,9 %)	(1,7 %)	(9,3 %)
États-Unis	(1 511)	(12,6 %)	(9,4 %)	(3,2 %)
Total URW	(5 388)	(11,3 %)	(3,6 %)	(7,8 %)

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

- (a) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020, hors variation des actifs non contrôlés par URW.
 (b) Calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels (afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance) et en prenant en compte les droits d'entrée.
 (c) Inclut l'impact positif de l'abolition des frais de transaction en République tchèque (4 % précédemment).

Les 53 centres commerciaux *flagships* représentent 89 % de l'exposition d'URW dans les centres commerciaux (hors actifs en développement, les activités aéroportuaires et la marque).

Proportionnelle

2020	Centres Commerciaux – Évolution à périmètre constant par catégorie ^(a)			
	Évolution en M€	Évolution en %	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ^(b)
<i>Flagships</i> Europe continentale	(2 622)	(9,0 %)	(0,8 %)	(8,3 %)
<i>Flagships</i> Royaume-Uni et Italie	(984)	(25,9 %)	(5,0 %)	(20,9 %)
Sous-total <i>flagships</i> Europe	(3 606)	(11,0 %)	(1,4 %)	(9,6 %)
<i>Flagships</i> américains	(1 140)	(11,3 %)	(9,1 %)	(2,2 %)
Sous-total <i>flagships</i>	(4 746)	(11,1 %)	(3,1 %)	(8,0 %)
Régionaux	(642)	(13,9 %)	(6,7 %)	(7,2 %)
Total URW	(5 388)	(11,3 %)	(3,6 %)	(7,8 %)

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

- (a) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020, hors variation des actifs non contrôlés par URW.
 (b) Calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels (afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance) et en prenant en compte les droits d'entrée.

(1) La différence par rapport aux -2 483 M€ (-5,2 %) communiqués au S1-2020 est due principalement à la sortie du périmètre constant de cinq centres en Floride et des actifs cédés (Oosterdijk, Westfield Sunrise et Westfield Siesta Key).

Revue de l'activité

Analyse des résultats

ANALYSE À PÉRIMÈTRE NON CONSTANT

La valeur du patrimoine de centres commerciaux du périmètre non constant, retraitée des montants des travaux, frais financiers capitalisés et coûts d'éviction, a diminué de -1 227 M€ (-15,2 %), principalement en raison de -491 M€ relatifs à la baisse de valeur des actifs en exploitation ayant eu des travaux d'extension (principalement La Part-Dieu, Westfield Valley Fair et Westfield Mall of the Netherlands) ou acquis en 2020 (acquisition des 50 % de participation restants dans les coentreprises détenant cinq actifs en Floride), de -476 M€ relatifs aux projets de centres commerciaux valorisés à la juste valeur (principalement Westfield Milano et Croydon Whitgift), de -45 M€ relatifs aux dépréciations sur les projets de centres commerciaux valorisés au prix de revient et -215 M€ relatifs aux activités aéroportuaires et à la marque.

BUREAUX & AUTRES

ÉVOLUTION DU PATRIMOINE BUREAUX & AUTRES

Le patrimoine Bureaux & Autres inclut les bureaux, les hôtels (hors hôtels à la Porte de Versailles), l'immeuble résidentiel Palisade à Westfield UTC et les projets résidentiels.

La valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres s'élevait à 4 409 M€ (4 186 M€).

	Proportionnelle	
Évaluation d'URW au 31/12/2019 (M€)	4 186	
Évolution à périmètre constant	(40)	
Réévaluation du périmètre non constant	116	(a)
Investissements / Acquisitions / Transferts	223	
Cessions	(34)	(b)
Effet de change	(43)	(c)
Évaluation d'URW au 31/12/2020 (M€)	4 409	

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

- (a) Les actifs du périmètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au prix de revient ou à la juste valeur, des projets tels que les bureaux Gaîté et le projet d'hôtel à Gaîté Montparnasse ainsi que les actifs livrés en 2020 tels que la tour Trinity.
 (b) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2019.
 (c) Effet de change total de -43 M€, comprenant les États-Unis (-27 M€) et le Royaume-Uni (-23 M€), partiellement compensé par les Pays nordiques (+7 M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

La répartition géographique du patrimoine Bureaux & Autres en valeur est la suivante :

	Proportionnelle			
	31/12/2020		31/12/2019	
Évaluation du patrimoine Bureaux & Autres (droits inclus)	M€	%	M€	%
France	3 025	69 %	2 830	68 %
Pays nordiques	179	4 %	171	4 %
Autres pays	462	10 %	411	10 %
Sous-total Europe continentale	3 666	83 %	3 412	82 %
Royaume-Uni & Italie	460	10 %	419	10 %
Sous-total Europe	4 126	94 %	3 830	92 %
États-Unis	283	6 %	356	8 %
Total URW	4 409	100 %	4 186	100 %

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du patrimoine Bureaux & Autres a baissé de -57 points de base, à 4,9 %.

Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées	Proportionnelle					
	31/12/2020			31/12/2019		
	Valeur droits inclus en M€ ^(a)	Valeur hors droits estimés en M€ ^(a)	Taux de rendement ^(b)	Valeur droits inclus en M€ ^(a)	Valeur hors droits estimés en M€ ^(a)	Taux de rendement ^(b)
France	1 744	1 683	4,5 %	1 597	1 538	5,1 %
Pays nordiques	143	139	8,0 %	144	140	7,6 %
Autres pays	131	129	6,6 %	132	129	6,5 %
Sous-total Europe continentale	2 018	1 950	4,9 %	1 873	1 807	5,4 %
Royaume-Uni & Italie	74	70	n.m.	80	76	n.m.
Sous-total Europe	2 092	2 020	4,9 %	1 953	1 883	5,3 %
États-Unis	193	187	5,1 %	228	221	6,5 %
Total URW	2 285	2 208	4,9 %	2 181	2 105	5,5 %

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

(a) Évaluation au 31 décembre 2020 du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées, sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre les surfaces louées et vacantes.

(b) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, en valeur, hors droits et frais estimés. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans le calcul.

SENSIBILITÉ

Une augmentation de +25 points de base du taux de rendement bureaux, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -177 M€ (ou -6,1 %)⁽¹⁾ la valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres d'URW (loués et vacants, hors actifs en développement).

ANALYSE À PÉRIMÈTRE CONSTANT

À périmètre constant, la valeur des actifs Bureaux & Autres, retraitée de l'impact des travaux et des frais financiers capitalisés, a diminué de -40 M€ (-2,5 %), dont -18 M€⁽²⁾ (-1,2 %) au S1-2020 et -21 M€ (-1,4 %) au S2-2020, en raison d'un effet taux de -4,7 %, partiellement compensé par un effet loyers positif de +2,2 %.

2020	Proportionnelle			
	Bureaux & Autres – Évolution à périmètre constant ^(a)			
	Évolution en M€	Évolution en %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux ^(b)
France	1	0,1 %	0,9 %	(0,8 %)
Pays nordiques	(3)	(1,6 %)	2,6 %	(4,2 %)
Autres pays	2	1,0 %	(0,7 %)	1,7 %
Sous-total Europe continentale	0	0,0 %	1,0 %	(1,0 %)
Royaume-Uni & Italie	(2)	(2,7 %)	13,1 %	(15,8 %)
Sous-total Europe	(3)	(0,2 %)	0,4 %	(0,6 %)
États-Unis	(37)	(15,7 %)	5,3 %	(21,0 %)
Total URW	(40)	(2,5 %)	2,2 %	(4,7 %)

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

(a) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020.

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

(1) Du fait de la livraison de la tour Trinity, totalement vacante, le taux de rendement bureaux sur les surfaces occupées et vacantes a diminué. Une augmentation de +25 points de base du taux de rendement bureaux a donc un impact plus fort sur la valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres d'URW.

(2) La différence par rapport aux +5 M€ (+0,2 %) communiqués au S1-2020 est due principalement à la sortie des bureaux SHIFT et Les Villages 3, 4 et 6 du périmètre constant.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

CONGRÈS & EXPOSITIONS

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE PAR LES EXPERTS

La méthode d'évaluation retenue par PwC pour les sites de Congrès & Expositions est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession ou du bail à construction (net des montants décaissés dans le cadre de la concession ou du bail à construction) lorsqu'ils existent, ou sur dix ans dans les autres cas, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de trésorerie de la dernière année, incluant les investissements restant à dépenser pour le projet Porte de Versailles (205 M€).

ÉVOLUTION DU PATRIMOINE DE CONGRÈS & EXPOSITIONS

La valeur du patrimoine de Congrès & Exposition, droits de mutation et frais inclus, s'élevait à 2 701 M€ (2 984 M€).

	Proportionnelle	
Évaluation d'URW au 31/12/2019 (M€)	2 984	(a)
Évolution à périmètre constant	(281)	
Réévaluation du périmètre non constant	(31)	
Investissements / Acquisitions / Transferts	29	
Évaluation d'URW au 31/12/2020 (M€)	2 701	(b)

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

- (a) En excluant les espaces de Congrès & Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT, détenus à 100 % par URW, la valeur de Viparis (incluant les valeurs du Palais des Sports, Les Boutiques du Palais et les hôtels à la Porte de Versailles) s'élevait à 2 850 M€.
- (b) En excluant les espaces de Congrès & Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT, détenus à 100 % par URW, la valeur de Viparis (incluant les valeurs du Palais des Sports, Les Boutiques du Palais et les hôtels à la Porte de Versailles) s'élevait à 2 584 M€.

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions a diminué de -281 M€ (-9,6 %), dont -€140 M€ au S1-2020 (-4,8 %) et -141 M€ au S2-2020 (-5,0 %). Cette baisse est due à la révision du *business plan* pour tenir compte de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur cette activité.

ACTIVITÉS DE SERVICES

Le portefeuille des activités de services est composé des sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Les activités de services sont expertisées annuellement par PwC afin que tous les incorporels significatifs soient enregistrés à leur valeur de marché dans le patrimoine et dans l'ANR d'URW. Dans les comptes consolidés d'URW, les actifs incorporels ne sont pas réévalués mais comptabilisés à leur coût historique diminué des éventuels amortissements et / ou dépréciations.

	Proportionnelle	
Évaluation d'URW au 31/12/2019 (M€)	1 676	
Évolution à périmètre constant	(312)	
Effet de change	(66)	(a)
Évaluation d'URW au 31/12/2020 (M€)	1 299	

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

- (a) Effet de change de -66 M€, lié principalement au Royaume-Uni (-38 M€) et aux États-Unis (-27 M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

La diminution de valeur à périmètre constant est impactée de manière significative par la diminution de la valeur de l'activité « Développement, Design & Construction » (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni (-144 M€).

DONNÉES DU PATRIMOINE EN PROPORTIONNELLE, EN IFRS ET EN PART DU GROUPE

Les données présentées précédemment dans le chapitre sont en proportionnelle.

Les tableaux ci-dessous fournissent également les données en IFRS et en part du Groupe (valeurs droits inclus) pour les actifs d'URW :

URW Évaluation du patrimoine – 31/12/2020	Proportionnelle		IFRS		Part du groupe	
	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	47 905	85 %	45 948	85 %	41 799	86 %
Bureaux & Autres	4 409	8 %	4 241	8 %	4 223	9 %
Congrès & Expositions	2 701	5 %	2 703	5 %	1 410	3 %
Activités de services	1 299	2 %	1 299	2 %	1 218	3 %
Total URW	56 314	100 %	54 192	100 %	48 649	100 %

URW Évaluation du patrimoine – 31/12/2019	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	56 495	86 %	53 995	86 %	49 474	87 %
Bureaux & Autres	4 186	6 %	4 106	7 %	4 088	7 %
Congrès & Expositions	2 984	5 %	2 985	5 %	1 560	3 %
Activités de services	1 676	3 %	1 676	3 %	1 587	3 %
Total URW	65 341	100 %	62 762	100 %	56 708	100 %

URW Évolution à périmètre constant – 2020	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	(5 388)	(11,3 %)	(4 080)	(10,7 %)	(3 706)	(10,9 %)
Bureaux & Autres	(40)	(2,5 %)	(22)	(1,6 %)	(23)	(1,6 %)
Congrès & Expositions	(281)	(9,6 %)	(281)	(9,6 %)	(149)	(9,7 %)
Activités de services	(312)	(18,6 %)	(312)	(18,6 %)	(304)	(19,1 %)
Total URW	(6 020)	(11,2 %)	(4 695)	(10,6 %)	(4 181)	(10,9 %)

URW Évolution à périmètre constant – 2020 – Effet loyers	Effet loyers %	Effet taux %	Effet loyers %	Effet taux %	Effet loyers %	Effet taux %
Centres Commerciaux	(3,6 %)	(7,8 %)	(2,1 %)	(8,5 %)	(2,3 %)	(8,6 %)
Bureaux & Autres	2,2 %	(4,7 %)	1,0 %	(2,6 %)	1,1 %	(2,7 %)

URW Taux de rendement	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Centres Commerciaux ^(a)	4,5 %	4,3 %	4,5 %	4,3 %	4,5 %	4,3 %
Bureaux & Autres - surfaces louées ^(b)	4,9 %	5,5 %	4,9 %	5,4 %	4,9 %	5,4 %

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

(a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen, l'Entité, et les entités Blum/Centennial et Starwood) ne sont pas inclus dans le calcul. Les centres commerciaux détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul en IFRS et en part du groupe mais sont inclus dans le calcul en proportionnelle.

(b) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés. Les bureaux en développement ne sont pas inclus dans le calcul. Les bureaux détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul en IFRS et en part du groupe mais sont inclus dans le calcul en proportionnelle.

Passage de proportionnelle à IFRS (M€)	Évaluation du portefeuille (droits et frais inclus)
Total URW en proportionnelle	56 314
(-) Actifs en contrôle conjoint en proportionnelle	(9 304)
(+) Investissements dans les actifs en contrôle conjoint	7 181
Total URW en IFRS	54 192

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

PARAMÈTRES DE VALORISATION ADDITIONNELS – IFRS 13

URW se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation⁽¹⁾ sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA, l'organisation représentative des sociétés immobilières cotées en Europe.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations des actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, URW a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'URW.

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

(1) EPRA Position Paper concernant l'IFRS 13 - « Fair value measurement and illustrative disclosures », février 2013.

CENTRES COMMERCIAUX

Les centres commerciaux sont évalués selon la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement, en utilisant des taux de croissance annuels déterminés par les experts.

Centres Commerciaux - 31/12/2020		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation (b)	Taux de capitalisation (c)	TCAM des loyers nets (d)
France	Max	7,1 %	834	9,3 %	8,1 %	20,3 %
	Min	1,9 %	143	5,6 %	3,9 %	2,2 %
	Moyenne pondérée	4,4 %	563	6,0 %	4,3 %	3,8 %
Europe centrale	Max	7,0 %	587	8,9 %	8,2 %	3,5 %
	Min	4,6 %	134	6,7 %	4,9 %	2,0 %
	Moyenne pondérée	5,1 %	389	7,1 %	5,2 %	2,7 %
Espagne	Max	8,0 %	537	9,8 %	7,8 %	5,9 %
	Min	4,1 %	125	6,9 %	4,6 %	3,6 %
	Moyenne pondérée	4,6 %	340	7,2 %	4,8 %	5,1 %
Pays nordiques	Max	5,2 %	421	8,5 %	5,5 %	5,6 %
	Min	3,7 %	180	6,3 %	4,3 %	3,8 %
	Moyenne pondérée	4,1 %	351	6,8 %	4,5 %	4,7 %
Allemagne	Max	7,9 %	471	8,4 %	7,3 %	4,0 %
	Min	4,1 %	154	6,1 %	4,2 %	2,0 %
	Moyenne pondérée	4,7 %	292	6,5 %	4,7 %	3,2 %
Autriche	Max	4,7 %	388	6,3 %	4,5 %	2,5 %
	Min	4,5 %	340	6,2 %	4,4 %	2,5 %
	Moyenne pondérée	4,6 %	363	6,3 %	4,4 %	2,5 %
Pays-Bas	Max	7,3 %	351	8,1 %	7,1 %	3,2 %
	Min	4,4 %	142	6,2 %	4,5 %	2,0 %
	Moyenne pondérée	5,3 %	239	6,8 %	5,3 %	2,6 %
États-Unis	Max	11,8 %	1 868	10,5 %	8,5 %	11,3 %
	Min	3,1 %	213	5,8 %	4,3 %	0,8 %
	Moyenne pondérée	4,2 %	523	6,5 %	5,0 %	4,2 %
Royaume-Uni & Italie	Max	5,5 %	619	7,5 %	6,1 %	4,6 %
	Min	5,0 %	575	7,2 %	5,9 %	3,7 %
	Moyenne pondérée	5,2 %	594	7,4 %	6,1 %	4,2 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans cette table.

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

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

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

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen (TCAM) des loyers nets, déterminé par l'expert (sur six à dix ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Pour les États-Unis, la répartition entre les centres commerciaux *flagships* et Régionaux est la suivante :

Centres Commerciaux – 31/12/2020		Taux de rendement	Loyer en € par m ^{2(a)}	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des loyers nets ^(d)
<i>Flagships</i> américains ^(e)	Max	7,3 %	1 868	8,8 %	7,0 %	6,8 %
	Min	3,1 %	297	5,8 %	4,3 %	0,8 %
	Moyenne pondérée	3,7 %	691	6,2 %	4,7 %	4,4 %
Régionaux américains ^(e)	Max	11,8 %	550	10,5 %	8,5 %	11,3 %
	Min	4,0 %	213	6,8 %	5,8 %	1,0 %
	Moyenne pondérée	6,1 %	322	8,1 %	6,4 %	3,8 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans cette table.

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

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

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

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur dix ans).

(e) La répartition entre les centres commerciaux *flagships* et Régionaux américains a changé par rapport aux précédentes communications du fait du changement de catégorie de Westfield Annapolis, Westfield Fashion Square et Westfield Santa Anita de *flagships* à Régionaux et de Westfield Mission Valley de Régionaux à *flagships*.

Le TCAM des loyers nets est basé sur les loyers nets de 2020, qui est inférieur aux loyers nets de 2019. Comparé à 2019, les TCAM des loyers nets sont les suivants :

Centres Commerciaux – 31/12/2020	TCAM des loyers nets - Base 2020	TCAM des loyers nets - Base 2019	TCAM des loyers nets des expertises de 2019
France	3,8 %	3,0 %	3,7 %
Europe centrale	2,7 %	1,9 %	2,5 %
Espagne	5,1 %	2,2 %	3,1 %
Pays nordiques	4,7 %	3,0 %	3,4 %
Allemagne	3,2 %	2,3 %	2,8 %
Autriche	2,5 %	1,7 %	2,5 %
Pays-Bas	2,6 %	2,2 %	3,2 %
<i>Flagships</i> américains	4,4 %	3,1 %	4,2 %
Régionaux américains	3,8 %	2,2 %	3,6 %
Royaume-Uni & Italie	4,2 %	1,6 %	3,0 %
Moyenne URW	3,8 %	2,5 %	3,4 %

4.1.4.2 CALCUL DES INDICATEURS DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA

En octobre 2019, l'EPRA a publié ses recommandations révisées de bonnes pratiques pour le calcul de l'ANR. Comme évoqué précédemment, l'Actif Net Réévalué EPRA et l'Actif Net Réévalué EPRA triple net sont remplacés par trois nouveaux indicateurs : VNR EPRA, ACN EPRA et VCN EPRA⁽¹⁾.

URW considère que les ACN EPRA ne reflètent pas la valeur totale de ses activités car ils ignorent la valeur des actifs incorporels et des activités de prestations de services qui font partie intégrante de son modèle d'entreprise.

Le Groupe a calculé les nouveaux indicateurs au 31 décembre 2019, au 30 juin 2020 et au 31 décembre 2020. L'ANR EPRA et l'ANR EPRA triple net au 31 décembre 2019 ont été ajoutés au tableau à des fins de comparaison.

Les indicateurs de l'EPRA sont calculés en ajustant les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées, tels qu'ils figurent dans l'État de situation financière consolidée (en normes IFRS), des éléments décrits ci-dessous. Ceux-ci s'appliquent différemment pour chaque indicateur, comme indiqué.

CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX DÉTENTEURS D' ACTIONS JUMELÉES

Au 31 décembre 2020, les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (n'incluant ni les titres hybrides ni les participations ne donnant pas le contrôle) s'élèvent à 17 393,5 M€.

Les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées intègrent un résultat net récurrent de 1 056,6 M€ ainsi que l'impact négatif net de -8 269,2 M€ résultant de la mise à juste valeur des actifs immobiliers, de la dépréciation de l'écart d'acquisition et de la mise à juste valeur des instruments financiers.

VARIATION DE VALEUR DES IMMEUBLES DE PLACEMENT ET DES AUTRES ACTIFS

Trois ajustements sont effectués par rapport aux comptes IFRS pour tous les indicateurs EPRA :

- Lorsqu'URW a comptabilisé les immeubles de placement au prix de revient en vertu de l'option prévue par la norme IAS 40, la variation de juste valeur de ces actifs, telle qu'elle est mesurée conformément à la norme IAS 40, est ajustée ;
- Lorsqu'URW détient des biens immobiliers au prix de revient en vertu de la norme IAS 16, toute augmentation/diminution de la juste valeur à la date de clôture est ajustée ;
- Tout autre actif non courant dont la juste valeur est déterminée de manière fiable et qui n'est pas inclus dans les capitaux propres en vertu des normes IFRS est également ajusté. Le cas échéant, la base d'évaluation et, en particulier l'intervention ou non d'un évaluateur, est indiquée.

L'évaluation de l'actif d'exploitation d'URW (7 Adenauer, Paris 16), détenu à son prix de revient selon la norme IAS 16, a donné lieu à la constatation d'une plus-value latente de +54 M€, qui a donc été ajoutée pour les besoins du calcul de la VNR EPRA, des ACN EPRA et de la VCN EPRA.

IMPÔT DIFFÉRÉ RELATIF AUX VARIATIONS DE JUSTE VALEUR DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

VNR EPRA : Exclut l'impôt différé constaté dans le bilan IFRS correspondant à la différence entre la juste valeur et la valeur comptable fiscale des immeubles de placement, des immeubles de placement en développement, des actifs incorporels ou d'autres actifs, car il ne serait payable que si les actifs étaient vendus.

L'impôt différé relatif aux instruments financiers, qui ne se cristalliserait pas avant la vente de l'instrument financier ou à moins que celui-ci ne soit vendu, est également exclu. Le même traitement est adopté pour tout impôt différé relatif aux amortissements de biens immobiliers (notamment les déductions pour amortissement au Royaume-Uni) qui pourrait être repris lors de la cession du bien.

ACN EPRA : La méthodologie révisée de l'EPRA prévoit trois options :

- Lorsqu'une société a clairement et spécifiquement identifié dans son rapport la partie de son patrimoine qu'elle a l'intention de détenir et n'a pas l'intention de vendre à long terme, les impôts différés qui sont attribuables à cette partie du patrimoine doivent être exclus ;
- Une société peut identifier spécifiquement, sur la base de précédents et/ou de sa structuration fiscale, l'impôt différé qui ne se cristalliserait que partiellement pour une partie de son patrimoine. Dans ce cas, l'impôt différé peut être réduit d'un pourcentage spécifique pour cette partie du patrimoine. Pour éviter toute incertitude, les impôts différés sont censés s'être cristallisés, qu'ils soient payés en tant qu'impôt réel, ou dans le cadre d'une réduction du prix d'achat, ou sous toute autre forme (en numéraire ou non). Dans ce cas, l'entreprise doit indiquer la base et la méthodologie de ce traitement dans le calcul des ACN EPRA. Celui-ci doit inclure la manière dont le pourcentage d'économie a été calculé, ainsi que le pourcentage d'économie le plus récent réalisé lors d'une transaction similaire ;
- Dans tous les autres cas, exclure 50 % des impôts différés.

URW a adopté la troisième option.

VCN EPRA : Selon cette méthode, l'impôt différé inscrit au bilan IFRS est supposé se cristalliser, par conséquent aucun ajustement n'est effectué. Cette méthode se fonde sur une vente hypothétique de tous les actifs et le règlement de tous les passifs du Groupe.

Dans les comptes consolidés IFRS du Groupe, l'impôt différé sur les actifs immobiliers a été calculé conformément aux normes comptables au 31 décembre 2020. En conséquence, et conformément à la méthodologie décrite ci-dessus, aux fins du calcul de la VNR EPRA et des ACN EPRA, les impôts différés (2 023 M€) ont été ajoutés pour le calcul de celles-ci. Pour le calcul des ACN EPRA, -1 011 M€ d'impôts différés effectifs ont ensuite été déduits. La VCN EPRA n'a pas été ajustée.

(1) Pour plus d'informations sur cette évolution, veuillez consulter le site internet de l'EPRA : https://www.epra.com/application/files/2315/7321/0568/EPRA_FAQ_-_FINAL_version.pdf

Revue de l'activité

Analyse des résultats

JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

VNR EPRA et ACN EPRA : Exclut la juste valeur des instruments financiers qui sont utilisés à des fins de couverture lorsque l'entreprise a l'intention de conserver la position de couverture jusqu'à la fin de sa durée contractuelle. Le fait qu'URW ait choisi ou soit en mesure d'appliquer la comptabilisation de couverture dans le cadre des normes IFRS n'est pas pertinent. La valeur de marché de toute dette convertible ou de tout autre instrument financier est exclue de l'actif net.

La logique de cet ajustement est que, dans des circonstances normales, les instruments financiers dérivés que les entreprises utilisent pour se couvrir sont détenus jusqu'à l'échéance et que, par conséquent, aucune mise à juste valeur ne se cristalliserait.

De même, la juste valeur de tout instrument de couverture de change (lorsque l'instrument de couverture est destiné à être détenu jusqu'à l'échéance) associée aux variations des taux d'intérêt est exclue des mesures de la VNR EPRA et des ACN EPRA.

VCN EPRA : Comprend la juste valeur totale des instruments financiers, y compris la juste valeur de tous les prêts et emprunts enregistrés au coût amorti en vertu des normes IFRS. La logique est que, dans des conditions de cession immédiate, une entreprise peut ne pas être en mesure de laisser la dette et les dérivés associés arriver à échéance, comme le supposent la VNR EPRA et les ACN EPRA. La VCN EPRA exige donc l'inclusion de la juste valeur totale de la dette financière et des instruments financiers, nette de l'effet d'impôt différé associé.

Par conséquent, la mise à juste valeur des instruments financiers enregistrée dans l'État de situation financière consolidée selon les normes IFRS a été rajoutée par URW pour le calcul de la VNR EPRA et des ACN EPRA pour un montant total de 929 M€ (hors couverture de change), et est restée à la valeur IFRS pour la VCN EPRA.

Les mouvements de juste valeur des instruments de couverture de change (couvertures de juste valeur ou couvertures d'investissement net) enregistrés dans le bilan et associés à la conversion des devises restent dans les trois indicateurs de l'ANR (VNR, ACN et VCN) pour compenser les variations de valeur de l'investissement sous-jacent couvert.

ÉCART D'ACQUISITION RÉSULTANT DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

Tous les indicateurs excluent l'écart d'acquisition résultant directement de la comptabilisation d'un impôt différé lors d'une acquisition.

L'écart d'acquisition comptabilisé dans le bilan en raison des impôts différés s'élevant à -200 M€ au 31 décembre 2020 a donc été exclu de la VNR EPRA, des ACN EPRA et de la VCN EPRA.

AUTRE ÉCART D'ACQUISITION SELON LE BILAN IFRS

VNR EPRA : L'écart d'acquisition selon le bilan IFRS n'est pas ajusté, sauf lorsqu'il se rapporte à des impôts différés comme indiqué ci-dessus.

ACN EPRA et VCN EPRA : L'ensemble des écarts d'acquisition au bilan est exclu.

L'écart d'acquisition inscrit au bilan (principalement lié à l'acquisition de Westfield) s'élevant à -1 049 M€ a donc été déduit des ACN EPRA et de la VCN EPRA (net de l'écart d'acquisition résultant des impôts différés déjà déduits).

ACTIFS INCORPORELS SELON LE BILAN IFRS

VNR EPRA et VCN EPRA : Les actifs incorporels selon le bilan IFRS ne sont pas ajustés pour le calcul de la VNR et de la VCN EPRA.

ACN EPRA : Les actifs incorporels selon le bilan sont exclus des ACN EPRA.

Des actifs incorporels de -876 M€ ont ainsi été déduits des ACN EPRA.

JUSTE VALEUR DE LA DETTE À TAUX FIXE

VNR EPRA et ACN EPRA : Aucun ajustement à effectuer.

VCN EPRA : Tout passif et actif financier figurant au bilan de la société est comptabilisé à sa juste valeur, déduction faite de tout impôt différé correspondant.

La valeur de la dette à taux fixe au bilan du Groupe est égale à la valeur nominale de la dette d'UR et à la juste valeur de la dette de Westfield à la date du rapprochement (31 mai 2018). La mise à juste valeur de l'ensemble de la dette à taux fixe génère un impact négatif de -865 M€ au 31 décembre 2020 qui est pris en compte dans le calcul de la VCN EPRA.

VARIATION DE VALEUR DES ACTIFS INCORPORELS

VNR EPRA : Lorsque la juste valeur d'un actif incorporel peut être déterminée de manière fiable et qu'elle n'est pas déjà incluse dans l'écart d'acquisition ou autrement comptabilisée au bilan, elle est ajoutée à la VNR EPRA. La méthode d'évaluation est communiquée. URW fait appel à un évaluateur externe au moins une fois par an pour déterminer la juste valeur de ces actifs incorporels et publie le nom des entreprises qui effectuent ces évaluations. Une attention particulière est portée à ce qu'aucun double comptage n'ait lieu avec l'écart d'acquisition figurant au bilan.

ACN EPRA et VCN EPRA : Aucun ajustement n'est effectué.

Les sociétés de services immobiliers en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne, les activités aéroportuaires (à l'exception de LAX et Chicago), la marque et les fonds de commerce de Viparis Porte de Versailles, Paris Nord Villepinte, Palais des Congrès de Paris et Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux, répondent aux critères de cet ajustement et ont été ainsi évalués. Cela a donné lieu à une plus-value latente de +1 113 M€, qui a été ajoutée pour les besoins du calcul de la VNR EPRA.

DROITS DE MUTATIONS

VNR EPRA : Comprend les droits de mutation, en utilisant la valeur brute des actifs telle qu'elle est indiquée dans le rapport d'évaluation (à savoir la valeur avant toute déduction des frais d'acquisition).

ACN EPRA : Utilise les valeurs IFRS (généralement la valeur nette figurant dans le rapport d'évaluation, c'est-à-dire la valeur du bien immobilier nette de tous les frais d'acquisition). Toutefois, URW a utilisé l'option permettant d'utiliser la valeur nette optimisée de l'actif car elle peut raisonnablement démontrer qu'elle peut effectivement réaliser cette optimisation de manière régulière. Le droit de mutation moyen obtenu est donc utilisé.

VCN EPRA : Aucun ajustement n'est effectué sur la valeur IFRS.

Au 31 décembre 2020, les droits et frais de mutation déduits de la valeur des actifs dans l'État de situation financière (conformément aux normes IFRS) s'élève à 1 836 M€. Pour les besoins du calcul de la VNR EPRA, ce montant a été ajouté.

Pour le calcul des ACN EPRA, le Groupe a utilisé la valeur nette optimisée de l'actif, comme indiqué. Les droits de mutation et les frais de transaction sont estimés en tenant compte du scénario probable de cession : vente de l'actif ou de la société qui le possède.

Au 31 décembre 2020, ces droits de mutation et autres frais de transaction estimés par rapport aux droits de mutation et frais déjà déduits de la valeur des actifs dans l'État de situation financière (conformément aux IFRS) correspondent à un ajustement net positif de +522 M€.

NOMBRE D'ACTIONS TOTALEMENT DILUÉ

La dilution potentielle venant des titres donnant accès au capital a été calculée quand de tels instruments étaient « dans la monnaie » et remplissaient les conditions de performance au 31 décembre 2020.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANes⁽¹⁾ sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'URW, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées.

Les ORNANes émises en 2014 et 2015 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul des indicateurs EPRA au 31 décembre 2020 car elles sont « hors de la monnaie » et n'ont donc aucun effet dilutif.

L'exercice des actions de performance et des *stock-options* dont le prix d'exercice était au-dessous du cours de l'action au 31 décembre 2020 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les conditions de performance étaient remplies, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de +314 217, sans incidence sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées, car elles ne concernent que des actions de performance.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2020 s'établissait à 138 786 602 actions.

VNR EPRA D'URW

Au 31 décembre 2020, la VNR EPRA d'URW s'élevait à 23 148 M€, ou 166,80 € par action (totalement dilué). La VNR EPRA par action a diminué de -62,00 € (ou -27,1 %) par rapport au 31 décembre 2019.

La diminution de -62,00 € par rapport au 31 décembre 2019 correspond à la somme de (i) -55,25 € par action, soit la somme de (a) -56,89 € par action, représentant la mise à juste valeur des immeubles de placement, la dépréciation de l'écart d'acquisition et des actifs incorporels ainsi que les plus-values de cessions ; (b) +7,63 € de résultat net récurrent par action ; (c) -2,31 € par action de frais de transaction ; (d) -1,96 € par action d'impôts différés au bilan et impôts différés effectifs ; (e) +1,15 € par action d'actifs intangibles ; et (f) -2,87 € par action découlant d'autres effets ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour l'exercice 2019 pour -5,40 € par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour -1,35 € par action.

ACN EPRA D'URW

Au 31 décembre 2020, les ACN EPRA d'URW s'élèvent à 17 785 M€, ou 128,10 € par action (totalement dilué). Les ACN EPRA par action ont diminué de -49,50 € (soit -27,9 %) par rapport au 31 décembre 2019.

VCN EPRA D'URW

Au 31 décembre 2020, la VCN EPRA d'URW s'élevait à 15 334 M€, ou 110,50 € par action (totalement dilué). La VCN EPRA par action a diminué de -49,00 € (soit -30,7 %) par rapport au 31 décembre 2019.

La diminution de -49,00 € par rapport au 31 décembre 2019 correspond à la somme de (i) -40,68 € par action, soit la somme de (a) -56,89 € par action, représentant la mise à juste valeur des immeubles de placement, la dépréciation de l'écart d'acquisition et des actifs incorporels ainsi que les plus-values de cessions ; (b) +7,63 € de résultat net récurrent par action ; (c) l'impact de la neutralisation de la dépréciation de l'écart d'acquisition pour +11,75 € par action ; et (d) -3,17 € par action découlant d'autres effets ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour l'exercice 2019 pour -5,40 € par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers à taux fixe pour -2,92 € par action.

(1) Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) - cf. note sur les Ressources financières.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.4.3 TABLEAUX DES INDICATEURS DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA

M€	31/12/2019				
	Nouveaux indicateurs			Anciens indicateurs	
	VNR EPRA	ACN EPRA	VCNEPRA	ANR EPRA	ANR EPRA triple net
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	25 951	25 951	25 951	25 951	25 951
<i>Inclure / Exclure* :</i>					
i) Instruments hybrides	-	-	-	-	-
ANR dilué	25 951	25 951	25 951	25 951	25 951
<i>Inclure* :</i>					
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	53	53	53	53	53
ii.b) Réévaluation des IPUC ⁽¹⁾ (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants ⁽²⁾	0	0	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement ⁽³⁾	0	0	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks ⁽⁴⁾	0	0	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	26 004	26 004	26 004	26 004	26 004
<i>Exclure* :</i>					
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP ⁽⁵⁾ détaillés ci-dessous :					
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	2 295	2 295	-	2 295	2 295
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	-	(1 004)	-	-	(1 004)
vi) Valeur de marché des instruments financiers	547	547	-	547	-
vii) Écarts d'acquisition lié aux impôts différés	(241)	(241)	(241)	(241)	(241)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	-	(2 637)	(2 637)	-	-
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	-	(984)	-	-	-
<i>Inclure* :</i>					
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	-	-	(1 022)	-	(1 022)
x) Valeur de marché des actifs incorporels	952	-	-	952	952
xi) Droits de mutations et frais ⁽⁶⁾	2 156	627	-	-	627
ANR	31 712	24 606	22 103	29 556	27 611
Nombre d'actions totalement dilué	138 577 341	138 577 341	138 577 341	138 577 341	138 577 341
ANR par action	228,80 €	177,60 €	159,50 €	213,30 €	199,20 €

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

- (1) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.
(2) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.
(3) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.
(4) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.
(5) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.
(6) Les droits de mutation et frais ont été ajustés conformément aux directives de l'EPRA.

* « Inclure » indique qu'un actif (au bilan ou hors bilan) doit être ajouté aux capitaux propres des actionnaires, tandis qu'un passif doit être déduit.

* « Exclure » indique qu'un actif (au bilan) est repris, tandis qu'un passif (au bilan) est réintégré.

Revue de l'activité
 Analyse des résultats

M€	31/12/2020		
	VNR EPRA	ACN EPRA	VCN EPRA
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	17 394	17 394	17 394
<i>Inclure / Exclure*</i> :			
i) Instruments hybrides	-	-	-
ANR dilué	17 394	17 394	17 394
<i>Inclure*</i> :			
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	54	54	54
ii.b) Réévaluation des IPUC ⁽¹⁾ (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants ⁽²⁾	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement ⁽³⁾	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks ⁽⁴⁾	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	17 447	17 447	17 447
<i>Exclure*</i> :			
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP ⁽⁵⁾ détaillés ci-dessous :			
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	2 023	2 023	-
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	-	(1 011)	-
vi) Valeur de marché des instruments financiers	929	929	-
vii) Écarts d'acquisition lié aux impôts différés	(200)	(200)	(200)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	-	(1 049)	(1 049)
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	-	(876)	-
<i>Inclure*</i> :			
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	-	-	(865)
x) Valeur de marché des actifs incorporels	1 113	-	-
xi) Droits de mutations et frais ⁽⁶⁾	1 836	522	-
ANR	23 148	17 785	15 334
Nombre d'actions totalement dilué	138 786 602	138 786 602	138 786 602
ANR par action	166,80 €	128,10 €	110,50 €

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

(1) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.

(2) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.

(3) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.

(4) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.

(5) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.

(6) Les droits de mutation et frais ont été ajustés conformément aux directives de l'EPRA.

* « Inclure » indique qu'un actif (au bilan ou hors bilan) doit être ajouté aux capitaux propres des actionnaires, tandis qu'un passif doit être déduit.

* « Exclure » indique qu'un actif (au bilan) est repris, tandis qu'un passif (au bilan) est réintégré.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

M€	VNR EPRA		
	31/12/2020	30/06/2020	31/12/2019
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	17 394	21 539	25 951
<i>Inclure / Exclure* :</i>			
i) Instruments hybrides	-	-	-
ANR dilué	17 394	21 539	25 951
<i>Inclure* :</i>			
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisée)	54	54	53
ii.b) Réévaluation des IPUC ⁽¹⁾ (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants ⁽²⁾	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement ⁽³⁾	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks ⁽⁴⁾	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	17 447	21 593	26 004
<i>Exclure* :</i>			
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP ⁽⁵⁾ détaillés ci-dessous :			
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	2 023	2 156	2 295
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	-	-	-
vi) Valeur de marché des instruments financiers	929	1 154	547
vii) Écarts d'acquisition lié aux impôts différés	(200)	(205)	(241)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	-	-	-
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	-	-	-
<i>Inclure* :</i>			
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	-	-	-
x) Valeur de marché des actifs incorporels	1 113	703	952
xi) Droits de mutations et frais ⁽⁶⁾	1 836	1 962	2 156
ANR	23 148	27 362	31 712
Nombre d'actions totalement dilué	138 786 602	138 882 932	138 577 341
ANR par action	166,80 €	197,00 €	228,80 €

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

- (1) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.
- (2) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.
- (3) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.
- (4) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.
- (5) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.
- (6) Les droits de mutation et frais ont été ajustés conformément aux directives de l'EPRA.

* Inclure » indique qu'un actif (au bilan ou hors bilan) doit être ajouté aux capitaux propres des actionnaires, tandis qu'un passif doit être déduit.

*Exclure » indique qu'un actif (au bilan) est repris, tandis qu'un passif (au bilan) est réintégré.

Revue de l'activité
 Analyse des résultats

Évolution de la VNR EPRA, des ACN EPRA et de la VCN EPRA par action (totalemment dilué)	VNR EPRA	ACN EPRA	VCN EPRA
Au 31/12/2019, par action (totalemment dilué)	228,80 €	177,60 €	159,50 €
Résultat Net Récurrent	7,63	7,63	7,63
Réévaluation des immeubles de placement ^(*)	(44,66)	(44,66)	(44,66)
Centres Commerciaux (43,39)			
Bureaux & Autres (0,22)			
Congrès & Expositions (1,04)			
Dépréciation ou moins-value des actifs incorporels	(0,42)	(0,42)	(0,42)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(11,19)	(11,19)	(11,19)
Plus-values de cessions	(0,62)	(0,62)	(0,62)
Sous-total des réévaluations, dépréciations et plus-values de cessions	(56,89)	(56,89)	(56,89)
Mise à juste valeur de la dette et des instruments financiers	(4,10)	(4,10)	(4,10)
Impôts sur le résultat non récurrent	2,01	2,01	2,01
Autres résultats non récurrents	(0,60)	(0,60)	(0,60)
Sous-total des frais financiers non récurrents, impôts et autres	(2,69)	(2,69)	(2,69)
Distribution	(5,40)	(5,40)	(5,40)
Autres variations des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées	(4,59)	(4,59)	(4,59)
Total des variations des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées	(61,94)	(61,94)	(61,94)
Réévaluation des immeubles de placement (actifs d'exploitation)	0,01	0,01	0,01
Impact des impôts différés au bilan et des impôts différés effectifs	(1,96)	(2,02)	-
Impact de la mise à juste valeur des instruments financiers	2,75	2,75	-
Impact des dépréciations ou variations des écarts d'acquisition (au bilan IFRS)	0,30	11,75	11,75
Impact des droits de mutations et frais	(2,31)	(0,76)	-
Impact des actifs incorporels	1,15	0,71	-
Impact de la mise à juste valeur de la dette à taux fixe	-	-	1,18
Total des variations dues aux ajustements de l'ANR	(0,06)	12,44	12,94
Au 31/12/2020, par action (totalemment dilué)	166,80 €	128,10 €	110,50 €

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

(*) La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de -35,70 € par action, dont -11,94 € dus à l'effet loyers et -23,76 € dus à l'effet taux, les experts ayant augmenté l'ECR et le DR pour un certain nombre d'actifs du portefeuille de centres commerciaux en raison de la pandémie de COVID-19.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.5 RESSOURCES FINANCIÈRES

En 2020, les marchés financiers ont été sévèrement touchés par la crise de la COVID-19 : le marché de la dette a vu une augmentation significative des *spreads* de crédit et quelques périodes de fermeture.

Toutefois, l'intervention exceptionnelle des Banques Centrales (Banque Centrale Européenne, Réserve Fédérale Américaine et la Banque d'Angleterre) sur les marchés a assuré aux émetteurs un accès aux liquidités. De plus, l'état du marché s'est amélioré en fin d'année à la suite de l'annonce des vaccins candidats contre la COVID-19 en novembre 2020.

Dans ce contexte, URW a levé 4 750 M€ de fonds à moyen et long terme sur les marchés obligataires et bancaires y compris l'extension des lignes de crédit. Au 31 décembre 2020, le Groupe disposait de 11,4 Mds € de lignes de crédit disponibles et d'excédents de trésorerie (11,5 Mds€ sur une base proportionnelle).

Les *covenants* financiers du Groupe étant calculés conformément aux normes IFRS, les informations financières de cette section sont, sauf indication contraire, présentées conformément à ces normes. Le Groupe fournit également ces informations en proportionnelle (voir tableau comparatif dans la Section 4.1.5.5).

Sauf indication contraire, les comparaisons avec les ratios financiers, l'encours de dette, le coût moyen de la dette, le montant des lignes de crédit disponibles et l'excédent de trésorerie se rapportent au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020 :⁽¹⁾

- Le ratio de couverture des intérêts⁽²⁾ par l'EBE (ICR) était de 3,5 x⁽³⁾ (5,7 x⁽⁴⁾) ;
- Le ratio d'endettement (LTV)⁽⁵⁾ était de 44,7 %⁽⁶⁾ (38,6 %).

Le coût moyen de la dette pour la période était de 1,7 % (1,6 %), dont un coût moyen de 1,1 % pour la dette libellée en euros et en SEK et un coût moyen de 3,6 % pour la dette libellée en USD et GBP.

4.1.5.1 STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2020

La dette financière brute⁽⁷⁾ du Groupe s'élève à 26 385 M€ (24 728 M€).

La dette financière brute inclut 603 M€ d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en Actions Jumelées URW nouvelles et/ou existantes (ORNANE) émises en juin 2014 et avril 2015.

L'augmentation de la dette brute découle de la décision du Groupe de lever des fonds pour augmenter sa liquidité au vu de la crise de la COVID-19 et de la consolidation globale de la dette hypothécaire des entités en coentreprises suite à l'acquisition des 50 % restants dans cinq actifs américains (Westfield Brandon, Westfield Broward, Westfield Citrus Park, Westfield Countryside, et Westfield Sarasota) partiellement compensée par la cession des cinq actifs français et le remboursement anticipé de dette réalisé en 2020.

La dette financière nette s'élève à 24 248 M€ (24 239 M€), hors comptes courants d'associés des partenaires et en incluant l'excédent de trésorerie de 2 138 M€⁽⁸⁾ (489 M€) lié aux fonds supplémentaires levés par le Groupe. Pro forma de la cession des immeubles de bureaux SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6, la dette financière nette s'élèverait à 23 470 M€.

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE DE DETTE

La dette financière brute d'URW est constituée au 31 décembre 2020 de :⁽⁹⁾

	Total URW (M€)
EMTN	18 243
144A et autres obligations Reg S	4 557
ORNANE	603
Papier à court terme	1 040
Emprunts bancaires et découverts	385
Emprunts hypothécaires	1 558
Total	26 385

La dette corporate à moyen et long terme de certaines entités du Groupe bénéficie de garanties croisées. Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe.⁽¹⁰⁾

Sur une base proportionnelle, la dette financière brute du Groupe s'élève à 28 324 M€⁽¹¹⁾ (27 034 M€) et la dette financière nette à 26 054 M€ (26 440 M€), après déduction de l'excédent de trésorerie. Pro forma de la cession des immeubles des bureaux SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6, la dette financière nette s'élèverait à 25 277 M€.

(1) Les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres. Les titres hybrides sont des instruments subordonnés perpétuels avec une option de coupon différé et doivent être classés en tant que capitaux propres selon les normes IFRS. Toutes les informations nécessaires sur les titres hybrides sont disponibles à l'adresse suivante : https://images-urw.azureedge.net/-/media/Corporate-o-Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/INVESTORS/Financing-Activity/Bond-Issues/Prospectuses-Hybrid/20180423-2018-Prospectus-Hybrid_onlyEN.ashx?revision=035329ae-9e2d-4980-a5c7-97b97e3f2fd1

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

(3) 3,1 x sur une base proportionnelle.

(4) 4,9 x sur une base proportionnelle.

(5) Dette financière nette telle que figurant au bilan du Groupe, après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devises étrangères / valeur totale du patrimoine consolidé droits inclus (46,3 % hors droits). Au 31 décembre 2020, le ratio LTV sur une base proportionnelle était de 46,3 % (48,0 % hors droits).

(6) Excluant 1 129 M€ d'écart d'acquisition non lié aux activités de prestations de services en ligne avec les *covenants* du Groupe en Europe.

(7) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devises étrangères. Excluant les contrats de crédit-bail comptabilisés comme dette selon les normes IFRS 16.

(8) €2,270 Mn sur une base proportionnelle.

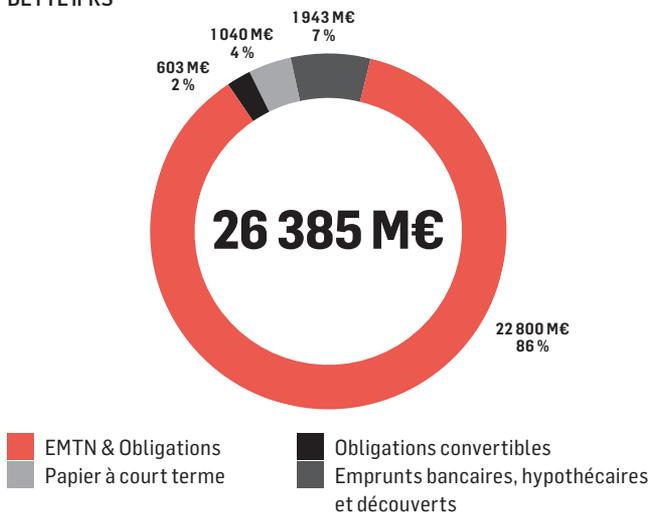
(9) Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(10) En dehors de situations exceptionnelles de changement de contrôle.

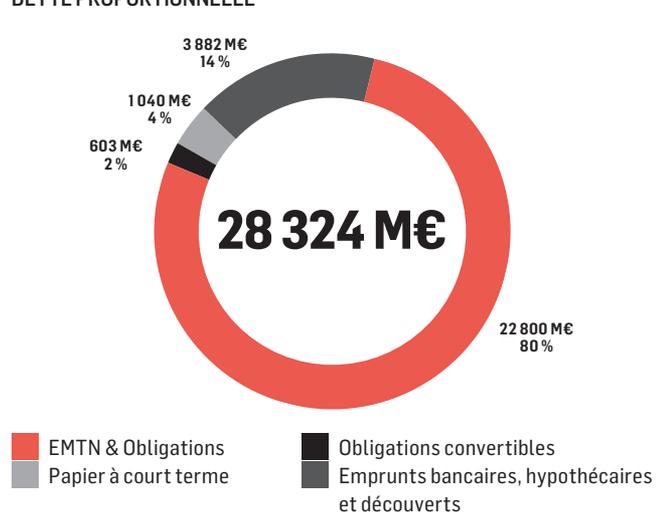
(11) Somme de (i) la dette IFRS ; et (ii) la quote-part du Groupe dans la dette des joint-ventures comptabilisées par mise en équivalence en IFRS, dont la majeure partie est garantie par des actifs détenus par ces joint-ventures (principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni).

Les sources de financement du Groupe sont :

DETTE IFRS

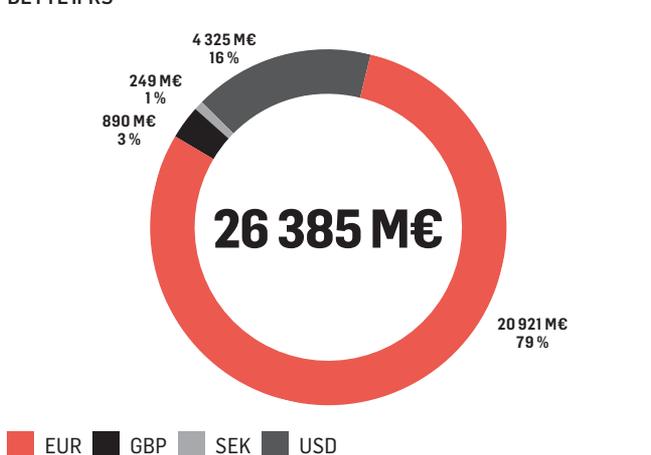


DETTE PROPORTIONNELLE

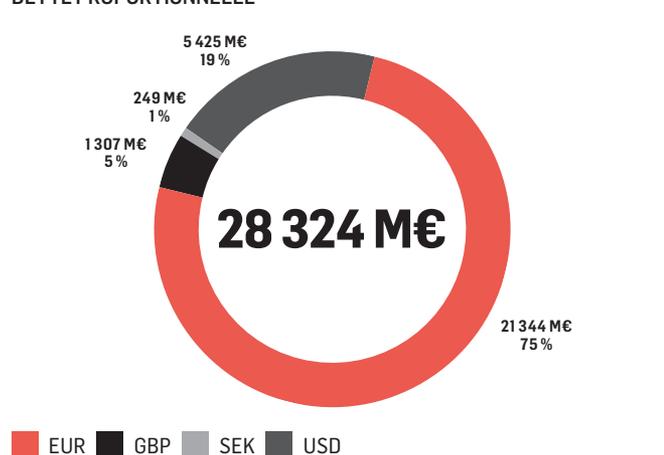


La structure de la dette financière brute par devise est la suivante :⁽¹⁾

DETTE IFRS



DETTE PROPORTIONNELLE



LIQUIDITÉ

Malgré des conditions de marché difficiles, le Groupe a sécurisé des liquidités supplémentaires et augmenté⁽¹⁾ la maturité de sa dette, bien qu'à un coût plus élevé, grâce aux émissions obligataires publiques suivantes (sous le programme EMTN) :

- Le 2 avril 2020 :
 - 600 M€ avec un coupon de 2,125 % et une maturité de cinq ans ;
 - 800 M€ avec un coupon de 2,625 % et une maturité de dix ans ;
- Le 22 juin 2020 :
 - 750 M€ avec un coupon de 2,0 % et une maturité de 12 ans ;
- Le 25 novembre 2020 :
 - 1 000 M€ avec un coupon de 0,625 % et une maturité de six ans et cinq mois ;
 - 1 000 M€ avec un coupon de 1,375 % et une maturité de 11 ans.

Au total, 4 150 M€ d'obligations ont été émises avec une maturité moyenne pondérée de 9,0 ans et un coupon moyen pondéré de 1,66 %.

Une partie de la dette levée à long terme a été utilisée pour rembourser la dette à court terme suivante :

- Le 4 septembre 2020, remboursement d'une partie d'un emprunt obligataire en dollars, émis sous le programme Rule 144A pour un montant de 300 M\$, arrivant à échéance en octobre 2020 ;
- Le 2 décembre 2020, offre publique d'achat de 544,9 M€ (en nominal) sur cinq obligations publiques arrivant à échéance entre 2021 et 2024 (représentant 19,56 % de l'encours faisant l'objet de l'offre publique d'achat) avec une durée résiduelle moyenne de 1,3 an et un coupon moyen de 1,0 % ;
- Le 16 décembre 2020, remboursement total de 500 M€ d'un placement privé (FRN)⁽²⁾ arrivant à échéance en juin 2021.

(1) En tenant compte des lignes de crédit disponibles et de l'excédent de trésorerie.

(2) Floating Rate NOTE (FRN).

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Par ailleurs, URW a accédé aux marchés monétaires en émettant du papier court terme.

En avril 2020, le Groupe a levé 600 M€ en ECP (Euro Commercial Paper) auprès de la Banque d'Angleterre dans le cadre de son programme COVID Corporate Financing Facility (CCFF) avec une maturité de dix mois et un taux moyen de 0,49 %.

En décembre 2020, le Groupe a remboursé par anticipation, avec son excédent de trésorerie, la totalité des 600 M€ de l'ECP arrivant à échéance au premier trimestre 2021.

Le montant moyen des émissions court terme⁽¹⁾ en 2020, s'est élevé à 1 364 M€ (1 061 M€ en moyenne en 2019).

Des financements additionnels ont été levés par le Groupe en 2020 sur le marché bancaire pour assurer une liquidité suffisante :

- En mars, URW a tiré une partie de ses lignes de crédit pour un montant total de 3,2 Mds€. Ces tirages ont été remboursés et ces lignes de crédit sont totalement disponibles au 31 décembre 2020 ;
- En avril, un prêt bancaire de 100 M€ avec une maturité d'un an a été mis en place à un taux de 0,49 % ;
- Depuis septembre, le Groupe a étendu une partie de ses lignes de crédit pour un montant de 500 M€, et une maturité moyenne de quatre ans.

Au 31 décembre 2020, le montant total des lignes de crédit disponibles⁽²⁾ s'élève à 9 240 M€ (9 195 M€) et l'excédent de trésorerie à 2 138 M€ (489 M€), et sera utilisé pour rembourser les dettes arrivant à échéance dans les 12 prochains mois. Le montant total des lignes de crédit disponibles inclut une ligne de crédit bancaire multidevises de 3 200 M\$ (eq. 2 608 M€).

La durée résiduelle moyenne de ces lignes de crédit disponibles s'élève à 1,9 an.

Par ailleurs, l'Entité ayant acquis les cinq actifs français a contracté un prêt hypothécaire sans recours de 1 010 M€ avec une maturité de sept ans et un taux de 1,69 %.

Le 30 octobre, le Groupe a procédé à l'acquisition des (50 %) restants dans les coentreprises détenant cinq actifs américains (Westfield Brandon, Westfield Broward, Westfield Citrus Park, Westfield Countryside, Westfield Sarasota).

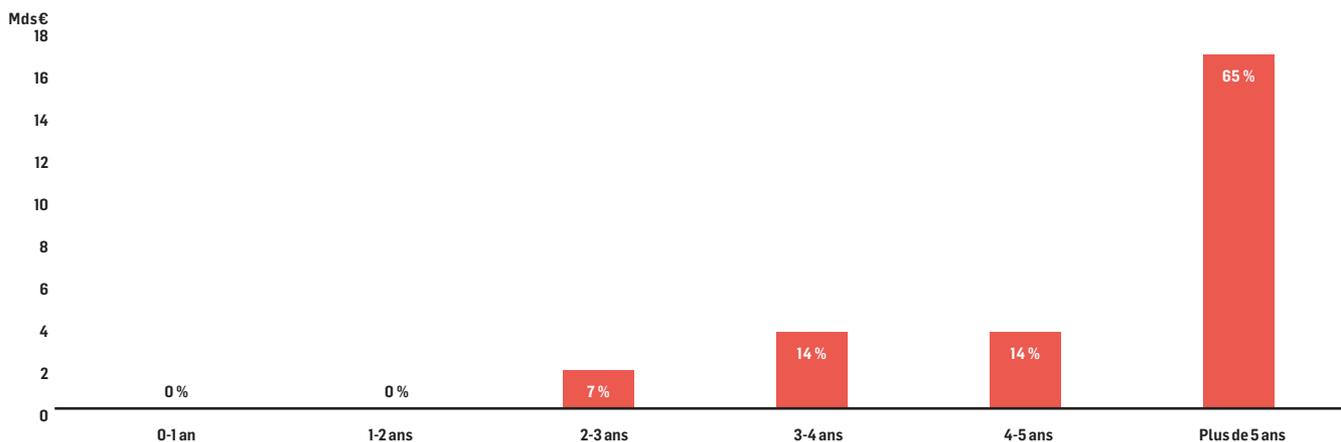
Ces actifs et les dettes hypothécaires qui y sont liées sont désormais consolidés par intégration globale dans les comptes d'URW au 31 décembre 2020. Cette dette s'élève à 411 M\$, et prend en compte le remboursement intégral de la dette hypothécaire de Brandon (131 M\$ à 100 %) en novembre 2020 par le biais d'un financement corporate. Ces actifs et les prêts associés étaient auparavant mis en équivalence à hauteur de la part de 50 % du Groupe.

DETTE PAR MATURITÉ

La maturité moyenne de la dette du Groupe, après affectation des lignes de crédit disponibles⁽³⁾ et de l'excédent de trésorerie, s'établit à 8,4 ans au 31 décembre 2020.

Le graphique ci-dessous présente la dette financière nette du Groupe au 31 décembre 2020 par maturité, après affectation des lignes de crédit disponibles et selon leur durée de vie résiduelle.

100 % de la dette nette avait une maturité supérieure à deux ans, (après prise en compte des lignes de crédit disponibles et de l'excédent de trésorerie).



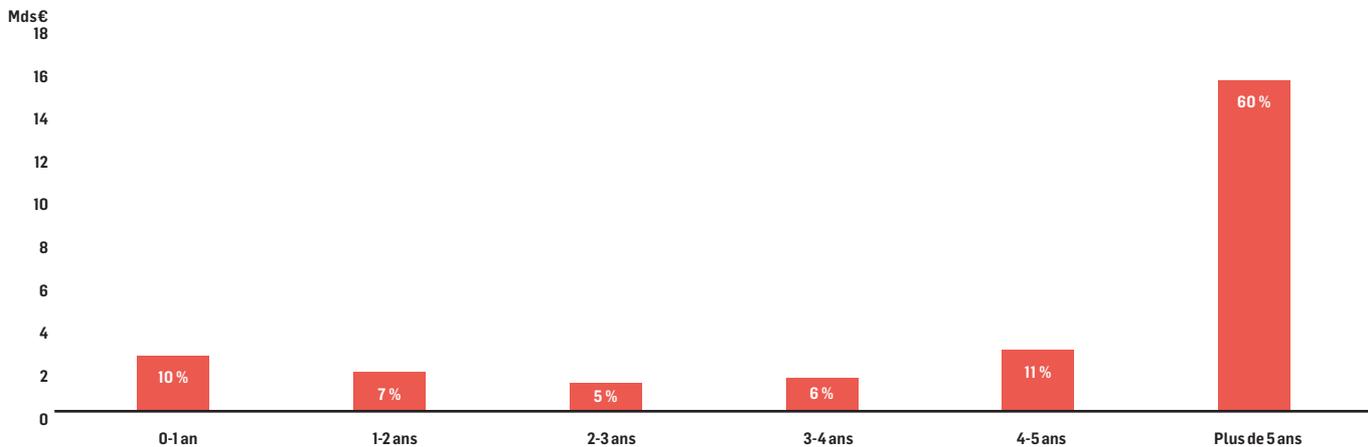
La maturité moyenne de la dette du Groupe, avant affectation des lignes de crédit disponibles et de l'excédent de trésorerie, s'établit à 7,5 ans au 31 décembre 2020.

(1) Neu CP, Neu MTN and ECP.

(2) Sous réserve des *covenants*.

(3) Sous réserve des *covenants*.

Le graphique ci-dessous présente la dette financière brute du Groupe au 31 décembre 2020 par maturité, sans tenir compte de l'excédent de trésorerie et des lignes de crédit disponibles.



BESOINS DE LIQUIDITÉS

Les remboursements de dettes (2 518 M€)⁽¹⁾ sur les 12 prochains mois sont totalement couverts par l'excédent de trésorerie (2 138 M€)⁽²⁾ et par les lignes de crédit disponibles⁽³⁾ (9 240 M€). Ces remboursements de dettes ont été réduits de 1 513 M€ par des remboursements anticipés effectués en 2020, y compris les rachats d'obligations et d'ECP (Euro Commercial Paper). Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des 12 prochains mois est de 1 469 M€ (incluant 1 125 M€ d'obligations et d'ORNANE). Le montant de Neu CP devant être remboursé au cours des 12 prochains mois est de 1 040 M€. Les lignes de crédit arrivant à échéance au cours des 12 prochains mois s'élèvent à 2 350 M€. URW a engagé des discussions pour prolonger ces lignes.

COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le coût moyen de la dette au 31 décembre était de 1,7 % (1,6 %), dont un coût moyen de 1,1 % pour la dette libellée en euros et en SEK et un coût moyen de 3,6 % pour la dette libellée en USD et GBP.

Ce coût moyen de la dette s'explique par :

- Le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette émise à taux fixe ;
- Le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- La politique de couverture du Groupe ;
- Le coût de portage des lignes de crédit disponibles ;
- Le coût de la dette levée dans le contexte de l'acquisition de Westfield ;
- Les taux d'intérêts plus élevés aux États-Unis et au Royaume-Uni et la dette émise par Westfield avant l'acquisition ;
- Le coût de portage des liquidités importantes levées par le Groupe en 2020 ;
- L'impact de la dégradation de la notation de crédit du Groupe en 2020 sur le coût de ses lignes de crédit et de son financement.

4.1.5.2 NOTATION FINANCIÈRE

URW a sollicité une notation auprès de Standard & Poor's (S&P) et Moody's.

En raison de l'impact attendu de la crise de la COVID-19 sur le Groupe, le 27 mars 2020 :

- S&P a abaissé la note à long terme du Groupe de 'A' à 'A-' et la note à court terme de 'A-1' à 'A-2', avec une perspective négative ;
- Moody's a abaissé la note à long terme du Groupe de 'A2' à 'A3', avec une perspective négative.

Le 16 septembre 2020, suite à l'annonce du plan « RESET » :

- S&P a publié un communiqué de presse, confirmant la notation du Groupe à 'A-/A-2', (respectivement à long et court terme) avec une perspective négative inchangée ;
- Moody's a abaissé la note à long terme du Groupe 'A3' à 'Baa1', tout en changeant la perspective de négative à stable.

Ces notations étaient soumises à la réalisation du plan RESET, y compris l'augmentation de capital de 3,5 Mds€ qui était soumise au vote de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Le 12 novembre 2020, à la suite du résultat du vote de l'Assemblée Générale Extraordinaire et à la décision de ne pas procéder à l'augmentation de capital :

- S&P a abaissé la note à long terme du Groupe de 'A-' à 'BBB+' avec une perspective négative tout en maintenant inchangée la note à court terme du Groupe à 'A-2' ;
- Moody's a confirmé la notation du Groupe à "Baa1", tout en modifiant sa perspective de stable à "sous surveillance en vue d'une dégradation".

Le 4 mars 2021, Moody's a abaissé la note à long terme du Groupe de 'Baa1' à 'Baa2' et a modifié sa perspective de "sous surveillance en vue d'une dégradation" à "stable". Cette action sur la notation a conclu le processus de surveillance initié le 12 novembre 2020.

(1) Incluant le papier à court terme arrivant à échéance en 2021 pour un montant de 1 040 M€ et un découvert à hauteur de 10 M€, en excluant les dettes hypothécaires en cours de saisie aux États-Unis.

(2) A noter que l'excédent de trésorerie ne comprend pas le produit de la cession des immeubles des bureaux SHIFT et Les Villages 3, 4 et 6.

(3) Sous réserve des *covenants*.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.5.3 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de marché peuvent engendrer des pertes résultant des variations des taux d'intérêt, des cours de change, des prix de matières premières ou de titres cotés en Bourse. Ces risques pour URW portent principalement sur l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts contractés pour financer la politique d'investissement et maintenir la liquidité financière suffisante du Groupe et sur l'évolution des cours de change, le Groupe ayant des activités dans des pays hors zone euro, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni. A travers ses activités, le Groupe est exposé à des risques de marché pouvant générer des pertes dues à l'évolution des marchés action. Le Groupe est soit : (i) directement exposé aux évolutions des prix des actions à travers la détention de participations ou des instruments financiers, ou (ii) indirectement exposé aux évolutions des prix des actions à travers sa participation dans des fonds, d'investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés au prix de l'actif sous-jacent à ces dérivés.

Dans ce cadre, la politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'URW a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat, ainsi que de maintenir au plus bas le coût global de la dette.

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe utilise des produits dérivés (principalement des caps et des swaps) pour couvrir de façon globale son exposition au risque de taux d'intérêt à travers une politique de macro-couverture.

La politique de taux de change d'URW a pour objectif de maintenir un ratio d'endettement par devise globalement homogène⁽¹⁾. Le Groupe lève des financements dans la même devise que les investissements réalisés, utilise des produits de couverture et achète ou vend des instruments de change au comptant ou à terme.

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

En millions ^(*)	Euro ⁽²⁾	USD	GBP	Total eq. EUR
Valeur du patrimoine ⁽³⁾	39 233	14 249	3 008	54 192
Dette financière nette	19 136	5 207	781	24 248
LTV ⁽⁴⁾	48,8 %	36,5 %	26,0 %	44,7 %

* Devise locale

En proportionnelle, le ratio LTV du Groupe était de 46,3 % au 31 décembre 2020.

Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt

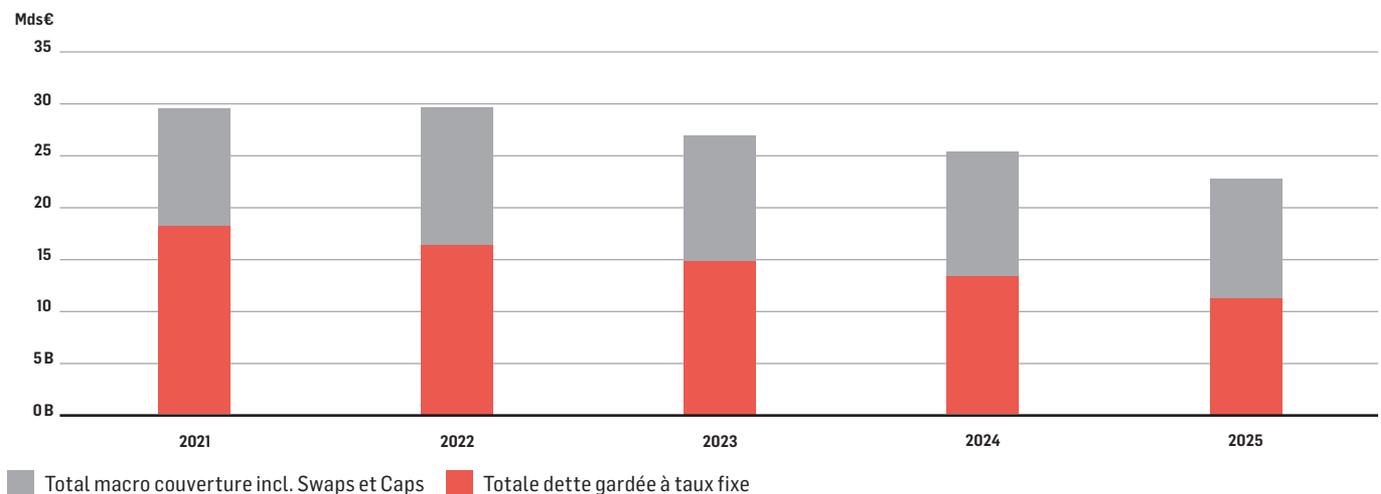
Les cinq obligations émises en 2020 ont été maintenues à taux fixe.

Compte tenu de la position entièrement couverte du Groupe, de la dette levée à taux fixe en 2020 et de la réduction anticipée de la dette résultant de son programme de cession envisagé, le programme de

couverture a été ajusté pour réduire le montant des instruments de couverture pour un coût total net de 44,4 M€.

Au total, la dette existante⁽⁵⁾ et la dette que le Groupe prévoit de lever au cours des années à venir sont entièrement couvertes, sur la base de ses plans de cession et d'investissements actuels.

PROJECTION ANNUELLE DES ENCOURS MOYENS DE COUVERTURE ET DE DETTE FIXE JUSQU'EN 2025 (Mds€ - AU 31 DÉCEMBRE 2020)



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 transformés à taux variable, conformément à la politique de macro-couverture du Groupe.

À titre d'information, URW ne qualifie généralement pas ses instruments de couverture en *cash-flow hedge*. Leur variation de juste valeur apparaît donc dans le compte de résultat du Groupe.

(1) Sur une base proportionnelle.

(2) Comprenant les actifs suédois.

(3) Droits inclus, excluant 1 129 M€ d'écart d'acquisition non lié à des activités de prestation de services.

(4) Le ratio LTV par devise, sur une base proportionnelle, est de 49,1 %, 41,5 % et 32,7 % sur EUR, USD et GBP respectivement.

(5) Sur une base proportionnelle.

MESURE DE L'EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX

La dette financière au 31 décembre 2020 est intégralement couverte contre la hausse des taux d'intérêt à travers :

- La dette à taux fixe ; et
- Les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macro-couverture d'URW.

Sur la base de la dette proportionnelle moyenne estimée d'URW en 2021, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Libor, Stibor ou Pribor) de +50 points de base⁽¹⁾ en 2021, aurait un impact négatif estimé à 42,3 M€ sur les frais financiers, diminuant le résultat net récurrent de 2021 d'un montant similaire :

- Les frais financiers en euros augmenteraient de 42,3 M€ ;
- Pas d'impact sur les frais financiers en dollars ;
- Pas d'impact sur les frais financiers en livres sterling.

Une hausse supplémentaire de +50 points de base aurait un impact négatif additionnel sur les frais financiers de 42,0 M€.

Au total, une augmentation de +100 points de base des taux d'intérêt en 2021 aurait un impact négatif net sur les frais financiers de 84,3 M€.

Une baisse des taux d'intérêt de -50 points de base aurait un impact positif sur les frais financiers de 42,3 M€, augmentant le résultat net récurrent en 2021 d'un montant équivalent :

- Les frais financiers en euros diminueraient de 42,3 M€ ;
- Pas d'impact sur les frais financiers en dollars ;
- Pas d'impact sur les frais financiers en livres sterling.

Gestion du risque de change

Le Groupe possède des investissements dans des pays hors zone euro. Convertis en euros, les revenus et la valeur des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change. La politique du Groupe a pour objectif de maintenir un ratio d'endettement par devise globalement homogène, afin de réduire l'exposition de son bilan et de son résultat aux risques de change, en finançant une partie de ses actifs et produits en devises par des passifs et des frais financiers dans la même devise. Le risque de change est couvert, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change pendant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature des contrats de construction.

Mesure d'exposition aux risques de change (en M€)⁽²⁾

Devise	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après prise en compte des couvertures
USD	11 535	(5 438)	6 097	0	6 097
GBP	3 008	(1 073)	1 935	0	1 935
SEK	2 661	(637)	2 024	0	2 024
Autres	685	(720)	(35)	433	398
Total	17 888	(7 867)	10 021	433	10 455

Les expositions principales sont en USD, GBP et SEK. Une variation de 10 % de l'EUR/USD, de l'EUR/GBP ou de l'EUR/SEK (soit une augmentation de 10 % de l'EUR par rapport à l'USD, au GBP ou au SEK) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et sur le résultat net récurrent :

(M€)	Impact sur	
	Capitaux propres	Résultat net récurrent
+10 % sur EUR/USD	(554,3)	(10,6)
+10 % sur EUR/GBP	(175,9)	(5,4)
+10 % sur EUR/SEK	(184,0)	(7,7)

Les impacts sur le résultat net récurrent (ou à l'inverse, l'impact positif d'une baisse de l'EUR par rapport à ces devises) seraient totalement neutralisés par les couvertures de change mises en place par le Groupe contre les fluctuations EUR/USD, EUR/GBP et EUR/SEK.

Au 31 décembre 2020, la ligne de crédit de 1 750 M SEK signée en décembre 2017 et la ligne de crédit renouvelable de 3 200 M\$ signée en juin 2018, étaient disponibles.

4.1.5.4 STRUCTURE FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2020, la valeur du patrimoine du Groupe, droits inclus, s'élevait à 54 192 M€ (56 314 M€ en proportionnelle).

RATIO D'ENDETTEMENT

Le ratio d'endettement (LTV) était de 44,7 %⁽³⁾ (38,6 %). L'augmentation de la LTV est principalement due à la baisse de la valorisation des actifs, partiellement compensée par l'impact de la cession des cinq actifs français et la réduction du dividende versé en 2020 de 750 M€.

Pro forma de la cession des immeubles de bureaux SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6, la LTV aurait été de 44,0 %.

Sur une base proportionnelle, pro forma de la cession des immeubles de bureaux SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6, la LTV passerait de 46,3 % à 45,6 %.

Le plan de cession de 6,0 Mds€ annoncé par le Groupe en février 2019 a été réalisé à 80 % (soit 4,8 Mds€). À l'issue de la cession des immeubles des bureaux SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6, pour un montant total de 0,8 M€, le Groupe aura généré un produit net de cession de 5,6 Mds€ depuis juin 2018.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de +50 points de base des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte. L'impact théorique d'une hausse ou d'une baisse des taux d'intérêt est calculé par rapport aux taux applicables au 31 décembre 2020 : Euribor 3 mois (-0,545 %), Libor 3 mois USD (0,2384 %) et Libor 3 mois GBP (0,2550 %).

(2) Les passifs comprennent, sans s'y limiter, la dette levée dans les devises indiquées et les impôts différés.

(3) Excluant 1 129 M€ d'écart d'acquisition non lié à des activités de prestations de services en ligne avec les *covenants* du Groupe en Europe.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

RATIO DE COUVERTURE DES INTÉRÊTS

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE pour la période est de 3,5 x⁽¹⁾ (5,7 x).

Cette baisse résulte (i) d'une diminution de l'EBE qui est principalement due à l'impact de la COVID-19 et (ii) d'une augmentation du coût de la dette due notamment au coût de portage des liquidités et à l'augmentation des *spreads* payés sur la nouvelle dette levée par URW.

Ratios financiers	31/12/2020	31/12/2019
Ratio d'endettement	44,7 %	38,6 %
Ratio de couverture des intérêts	3,5 x	5,7 x

Les niveaux des *covenants* du Groupe et les ratios correspondants, y compris les *covenants* relatifs aux lignes de crédit disponibles ainsi que les contrats d'obligations libellés en dollars américains (Règle 144A et obligations Reg S) sont fixés à :

Ratios financiers	31/12/2020	Niveau des <i>covenants</i> lignes de Crédit		Niveau des <i>covenants</i> d'Obligations
		Europe	États-Unis	États-Unis
Ratio d'endettement	44,7 %	< 60 %	< 65 %	< 65 %
Ratio de couverture des intérêts par l'EBE	3,5 x	> 2 x	> 1,5 x	> 1,5 x
Ratio de flux de trésorerie nets récurrents/dette financière nette	4,8 %	> 4 %	na.	na.
Ratio d'endettement hypothécaire ⁽²⁾	2,8 %	na.	< 50 %	< 45 %
Ratio d'actifs libres ⁽³⁾	1,8 x	na.	> 1,5 x	> 1,25 x

Ces *covenants* sont testés deux fois par an sur la base des états financiers IFRS du Groupe.

Au 31 décembre 2020 :

DETTE CORPORATE :

- 96 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe prévoient un endettement jusqu'à 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse selon les cas.
- 100 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe prévoient un ratio de couverture des intérêts par l'EBE supérieur à 2 x du Groupe ou de la société emprunteuse selon le cas.
- 70 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe incluent un *covenant* de flux de trésorerie nets récurrents⁽⁴⁾/dette financière nette supérieur à 4 % pour le Groupe ou l'entité emprunteuse, selon le cas.

DETTE HYPOTHÉCAIRE SANS RECOURS :

- 19 % de la dette hypothécaire sans recours, levée par certaines entités du Groupe, comprend des *covenants* de résultat opérationnel rapporté à la dette⁽⁵⁾ (habituellement, 7 % à 7,5 % pour l'actif hypothéqué concerné).

DETTE À COURT TERME :

- Il n'y a pas de *covenants* financiers (comme le ratio d'endettement ou le ratio de couverture des intérêts) dans les programmes Neu MTN, Neu CP, ECP et USCP d'URW.

S'agissant de la dette hypothécaire, un potentiel non-respect des *covenants* pourrait se produire au cours du premier trimestre 2021 (sur les ratios liés aux flux de trésorerie) en raison de la diminution de recouvrement des loyers en 2020 et la hausse de la vacance suite aux différents confinements. La situation exacte et les solutions éventuelles pour faire face à cette situation sont en cours de discussion. Tout manquement de ce type aurait un impact limité sur les états financiers du Groupe et n'entraînerait pas de défaut croisé sur les emprunts du Groupe.

En raison de la pandémie de la COVID-19, les paiements des intérêts sur certains prêts hypothécaires (476 M\$ sur une base proportionnelle) sur certains actifs régionaux américains n'ont pas été effectués. Deux de ces actifs, dont les prêts totalisent 278 M\$, sont actuellement en cours de saisie (*foreclosure*). Le Groupe est en discussion avec les administrateurs gérant ces prêts. Les défauts de paiement sur ces prêts ne devraient pas avoir d'effet défavorable significatif sur les finances du Groupe.

RATIO DETTE NETTE / EBITDA :

Bien qu'il ne fasse pas partie de ses *covenants*, le Groupe s'est fixé un objectif de 9 x en matière de dette nette/EBE.

Le ratio de dette nette/EBE est de 14,6 x (9,9 x) en raison de l'impact de la COVID-19 sur l'EBE en 2020.

4.1.5.5 TABLEAU COMPARATIF DES PRINCIPALES DONNÉES ET RATIOS FINANCIERS SUR UNE BASE IFRS ET PROPORTIONNELLE, AU 31 DÉCEMBRE 2020 :

Ratios financiers	IFRS	Proportionnelle
Dettes brutes	26 385 M€	28 324 M€
Dettes nettes	24 248 M€	26 054 M€
Ratio d'endettement	44,7 %	46,3 %
Ratio de couverture des intérêts par l'EBE	3,5 x	3,1 x
Ratio dette nette/EBE	14,6 x	15,2 x

(1) Le ratio de couverture des intérêts sur une base proportionnelle était de 3,1 x.

(2) Dette hypothécaire/Valeur des actifs.

(3) Actifs libres/dette non garantie.

(4) Flux de trésorerie nets récurrents hors variation du besoin en fonds de roulement : calcul sur base annuelle de l'EBE récurrent diminué (i) des charges financières nettes récurrentes y compris les frais financiers capitalisés et (ii) des impôts sur le résultat d'exploitation récurrent.

(5) Rapport entre le revenu net d'exploitation et le montant du prêt en cours, déduction faite de certaines liquidités selon les prêts hypothécaires concernés.

4.1.5.6 TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE BILAN ET LE RATIO D'ENDETTEMENT (LTV) A) EN IFRS :

M€	31/12/2020 IFRS	30/06/2020 IFRS	31/12/2019 IFRS
Montants comptabilisés au Bilan	52 759,8	57 173,3	62 282,7
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	39 623,6	42 591,0	44 589,9
Immeubles de placement évalués au coût	1 324,1	1 237,6	1 143,3
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	8 370,3	9 907,4	10 194,6
Autres actifs corporels	279,2	330,5	344,5
Écarts d'acquisition	1 248,1	2 119,4	2 878,4
Actifs incorporels	876,3	922,8	984,4
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	1 038,2	64,6	2 147,6
Retraitements	1 431,7	731,5	479,7
Droits de mutation et frais	1 842,7	1 956,5	2 189,9
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ⁽¹⁾	(1 128,8)	(1 364,8)	(2 039,3)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 454,2	946,5	1 234,0
Retraitements IFRS, dont	(736,4)	(806,7)	(905,0)
<i>Contrats de location financement</i>	<i>(828,8)</i>	<i>(848,4)</i>	<i>(848,1)</i>
<i>Autres</i>	<i>92,4</i>	<i>41,7</i>	<i>(56,9)</i>
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (=A)	54 191,5	57 904,8	62 762,4
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (=B)	52 348,8	55 948,3	60 572,4
Montants comptabilisés au Bilan			
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	497,7	488,1	602,1
Part non courante des emprunts et dettes financières	24 310,5	23 354,4	22 931,6
Part courante des emprunts et dettes financières	2 686,7	4 956,5	2 557,4
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	203,5	-	-
Total dettes financières	27 698,4	28 799,0	26 091,0
Retraitements			
Juste valeur de la dette	47,3	28,4	18,1
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 269,2)	(1 342,1)	(1 307,9)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(8,7)	(59,8)	(8,4)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(82,5)	19,6	(65,1)
Total dettes financières (en valeur nominale)	26 385,1	27 445,1	24 727,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 137,6)	(3 405,7)	(488,8)
Dettes financières nette (=C)	24 247,5	24 039,4	24 239,0
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (=C/A)	44,7 %	41,5 %	38,6 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (=C/B)	46,3 %	43,0 %	40,0 %

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

(1) Ajustement des écarts d'acquisition au regard des *covenants* bancaires.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

B) EN PROPORTIONNELLE :

M€	Proportionnelle 31/12/2020	Proportionnelle 30/06/2020	Proportionnelle 31/12/2019
Montants comptabilisés au Bilan	54 659,5	59 401,0	64 619,1
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	48 579,4	53 249,1	56 002,4
Immeubles de placement évalués au coût	1 382,0	1 314,7	1 222,3
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	1 188,7	1 308,5	948,0
Autres actifs corporels	280,0	331,4	345,5
Écarts d'acquisition	1 314,7	2 209,9	2 968,9
Actifs incorporels	876,5	922,8	984,4
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	1 038,2	64,6	2 147,6
Retraitements	1 654,4	949,3	722,3
Droits de mutation et frais	2 069,9	2 214,2	2 472,8
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ⁽¹⁾	(1 195,4)	(1 455,3)	(2 129,8)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 453,2	945,6	1 233,0
Retraitements IFRS, dont	(673,2)	(755,2)	(853,7)
<i>Contrats de location financement</i>	<i>(837,3)</i>	<i>(857,7)</i>	<i>(857,4)</i>
<i>Autres</i>	<i>164,1</i>	<i>102,5</i>	<i>3,7</i>
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (=A)	56 314,0	60 350,3	65 341,4
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (=B)	54 244,1	58 136,1	62 868,6
Montants comptabilisés au Bilan			
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	497,7	488,1	602,1
Part non courante des emprunts et dettes financières	26 211,0	25 337,7	25 159,5
Part courante des emprunts et dettes financières	2 716,8	5 241,4	2 620,0
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	203,5	-	-
Total dettes financières	29 629,0	31 067,2	28 381,7
Retraitements			
Juste valeur de la dette	61,3	45,5	36,4
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 269,2)	(1 342,1)	(1 307,9)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(8,7)	(59,8)	(8,4)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(88,0)	15,1	(67,5)
Total dettes financières (en valeur nominale)	28 324,2	29 725,9	27 034,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 270,3)	(3 491,2)	(594,3)
Dettes financières nette (=C)	26 053,9	26 234,7	26 440,0
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (=C/A)	46,3 %	43,5 %	40,5 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (=C/B)	48,0 %	45,1 %	42,1 %

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

(1) Ajustement des écarts d'acquisition au regard des *covenants* bancaires.

4.1.6 INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA

Les indicateurs de performance d'URW de l'année 2020 et 2019, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA⁽¹⁾ dans ses recommandations⁽²⁾, sont résumés ci-dessous.

4.1.6.1 RÉSULTAT NET RÉCURRENT EPRA

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

A) SYNTHÈSE

		2020	2019
Résultat Net Récurrent (RNR) EPRA	En M€	1 056,6	1 759,7
Résultat Net Récurrent EPRA / action	En € / action	7,63	12,72
% de variation du RNR EPRA / action	En %	(40,0 %)	(3,3 %)

B) TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX DÉTENTEURS D'ACTIONS JUMELÉES ET LE RÉSULTAT NET RÉCURRENT EPRA

	2020	2019
Résultat Net Récurrent EPRA par action		
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées (M€)	(7 212,6)	1 103,3
Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA :		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	(4 837,2)	(1 102,4)
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	(86,3)	68,6
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	-	-
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cessions	0,0	(210,1)
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition	(1 596,1)	(7,1)
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	(569,1)	(351,8)
(vii) Coûts d'acquisition et autres coûts sur acquisitions de sociétés	(83,4)	(45,8)
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	301,0	1 324,9
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	(1 958,9)	(533,4)
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	560,8	200,7
Résultat net récurrent EPRA	1 056,6	1 759,7
Nombre moyen d'actions et d'ORA	138 437 274	138 354 383
Résultat net récurrent EPRA par action	7,63 €	12,72 €
Variation du Résultat net récurrent EPRA par action	(40,0 %)	(3,3 %)

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

(1) EPRA : European Public Real estate Association.

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.6.2 VNR, ACN ET VCN EPRA

Pour de plus amples informations sur les nouveaux indicateurs VNR, ACN et VCN EPRA, veuillez consulter la section « Patrimoine et Actif Net Réévalué » de ce chapitre.

A) SYNTHÈSE

		31/12/2020	31/12/2019	Écart
VNR EPRA	En € / action	166,80	228,80	(27,1 %)
ACN EPRA	En € / action	128,10	177,60	(27,9 %)
VCN EPRA	En € / action	110,50	159,50	(30,7 %)

B) CALCULS DÉTAILLÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(M€)	31/12/2019				
	Nouveaux indicateurs			Anciens indicateurs	
	VNR EPRA	ACN EPRA	VCN EPRA	ANR EPRA	ANR EPRA triple net
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	25 951	25 951	25 951	25 951	25 951
<i>Inclure/Exclure^(*) :</i>					
i) Instruments hybrides	-	-	-	-	-
ANR dilué	25 951	25 951	25 951	25 951	25 951
<i>Inclure^(*) :</i>					
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	53	53	53	53	53
ii.b) Réévaluation des IPUC ⁽¹⁾ (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants ⁽²⁾	0	0	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement ⁽³⁾	0	0	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks ⁽⁴⁾	0	0	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	26 004	26 004	26 004	26 004	26 004
<i>Exclure^(*) :</i>					
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP ⁽⁵⁾ détaillés ci-dessous :					
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	2 295	2 295	-	2 295	2 295
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	-	(1 004)	-	-	(1 004)
vi) Valeur de marché des instruments financiers	547	547	-	547	-
vii) Écarts d'acquisition lié aux impôts différés	(241)	(241)	(241)	(241)	(241)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	-	(2 637)	(2 637)	-	-
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	-	(984)	-	-	-
<i>Inclure^(*) :</i>					
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	-	-	(1 022)	-	(1 022)
x) Valeur de marché des actifs incorporels	952	-	-	952	952
xi) Droits de mutations et frais ⁽⁶⁾	2 156	627	-	-	627
ANR	31 712	24 606	22 103	29 556	27 611
Nombre d'actions totalement dilué	138 577 341	138 577 341	138 577 341	138 577 341	138 577 341
ANR par action	228,80 €	177,60 €	159,50 €	213,30 €	199,20 €

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

(1) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.

(2) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.

(3) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.

(4) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.

(5) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.

(6) Les droits de mutation et frais ont été ajustés conformément aux directives de l'EPRA.

* « Inclure » indique qu'un actif (au bilan ou hors bilan) doit être ajouté aux capitaux propres des actionnaires, tandis qu'un passif doit être déduit.

* « Exclure » indique qu'un actif (au bilan) est repris, tandis qu'un passif (au bilan) est réintégré.

C) CALCULS DÉTAILLÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

(M€)	31/12/2020		
	VNR EPRA	ACN EPRA	VGN EPRA
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	17 394	17 394	17 394
<i>Inclure/Exclure^(*) :</i>			
i) Instruments hybrides	-	-	-
ANR dilué	17 394	17 394	17 394
<i>Inclure^(*) :</i>			
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisée)	54	54	54
ii.b) Réévaluation des IPUC ⁽¹⁾ (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants ⁽²⁾	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement ⁽³⁾	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks ⁽⁴⁾	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	17 447	17 447	17 447
<i>Exclure^(*) :</i>			
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP ⁽⁵⁾ détaillés ci-dessous :			
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	2 023	2 023	-
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	-	(1 011)	-
vi) Valeur de marché des instruments financiers	929	929	-
vii) Écarts d'acquisition lié aux impôts différés	(200)	(200)	(200)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	-	(1 049)	(1 049)
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	-	(876)	-
<i>Inclure^(*) :</i>			
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	-	-	(865)
x) Valeur de marché des actifs incorporels	1 113	-	-
xi) Droits de mutations et frais ⁽⁶⁾	1 836	522	-
ANR	23 148	17 785	15 334
Nombre d'actions totalement diluées	138 786 602	138 786 602	138 786 602
ANR par action	166,80 €	128,10 €	110,50 €

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

(1) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.

(2) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.

(3) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.

(4) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.

(5) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.

(6) Les droits de mutation et frais ont été ajustés conformément aux directives de l'EPRA.

* « Inclure » indique qu'un actif (au bilan ou hors bilan) doit être ajouté aux capitaux propres des actionnaires, tandis qu'un passif doit être déduit.

* « Exclure » indique qu'un actif (au bilan) est repris, tandis qu'un passif (au bilan) est réintégré.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.6.3 TAUX DE RENDEMENT EPRA

Les données ci-dessous présentent le détail des taux de rendement EPRA par secteur pour URW et le passage aux taux de rendement communiqués par ailleurs (en proportionnelle) :

A) SYNTHÈSE

	31/12/2020		31/12/2019	
	Centres commerciaux ⁽³⁾	Bureaux & Autres ⁽³⁾	Centres commerciaux ⁽³⁾	Bureaux & Autres ⁽³⁾
Taux de rendement Unibail-Rodamco-Westfield	4,5 %	4,9 %	4,3 %	5,5 %
Effet des surfaces et immeubles vacants	-	(1,1 %)	-	(0,6 %)
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Effet des droits et frais estimés	(0,1 %)	(0,1 %)	(0,1 %)	(0,2 %)
Taux de rendement EPRA topped-up ⁽¹⁾	4,5 %	3,7 %	4,3 %	4,8 %
Effet des aménagements de loyers	(0,2 %)	(0,9 %)	(0,1 %)	(1,2 %)
Taux de rendement EPRA cash ⁽²⁾	4,4 %	2,8 %	4,2 %	3,6 %

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

Remarques :

- (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 valeurs, droits inclus.
- (3) Les actifs en développement et ceux non contrôlés par URW, la marque et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.

B) CALCUL DÉTAILLÉ

		31/12/2020		31/12/2019	
		Centres Commerciaux ⁽¹⁾	Bureaux & Autres ⁽¹⁾	Centres Commerciaux ⁽¹⁾	Bureaux & Autres ⁽¹⁾
Loyers nets EPRA topped-up (A)	M€	1 983	107	2 214	115
Valeur droits inclus (B)	M€	43 843	2 876	51 578	2 420
Taux de rendement EPRA topped-up (A/B)	%	4,5 %	3,7 %	4,3 %	4,8 %
Loyers nets EPRA (C)	M€	1 914	81	2,161	86
Valeur droits inclus (B)	M€	43 843	2 876	51 578	2 420
Taux de rendement EPRA cash (C/B)	%	4,4 %	2,8 %	4,2 %	3,6 %

Remarque :

- (1) Les actifs en développement et ceux non contrôlés par URW, la marque et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.

4.1.6.4 TAUX DE VACANCE EPRA

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

A) SYNTHÈSE

Taux de vacance EPRA – total URW		31/12/2020	31/12/2019
Loyer de marché des locaux vacants (A)	M€	295,5	185,7
Portefeuille total à la valeur de marché (B)	M€	3 170,0	3 357,4
Taux de vacance EPRA (A/B)	%	9,3 %	5,5 %

B) DÉTAILS PAR RÉGION

Taux de vacance EPRA		31/12/2020	31/12/2019
Centres Commerciaux - Europe continentale			
France		3,7 %	2,6 %
Europe centrale		5,5 %	1,3 %
Espagne		4,4 %	0,7 %
Pays nordiques		9,3 %	3,3 %
Autriche		2,6 %	1,1 %
Allemagne		5,2 %	3,4 %
Pays-Bas		9,7 %	8,2 %
Total Centres Commerciaux - Europe continentale		4,9 %	2,5 %
Royaume-Uni		9,7 %	7,7 %
Total Centres Commerciaux - Europe		5,6 %	3,4 %
Bureaux & Autres			
France		30,6 %	8,5 %
Total Bureaux & Autres - Europe continentale		27,2 %	8,7 %
Centres Commerciaux - États-Unis			
Flagships américains		12,5 %	7,7 %
Régionaux américains		14,3 %	12,7 %
Bureaux & Autres - États-Unis		28,4 %	5,3 %
Total États-Unis		13,6 %	9,0 %
Total Centres Commerciaux		8,3 %	5,4 %
Total Bureaux & Autres		27,4 %	8,0 %
Total URW		9,3 %	5,5 %

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.6.5 RATIOS DE COÛTS EPRA

Références EPRA (M€)	Proportionnelle	
	2020	2019
Inclus :		
(i-1) Frais généraux	(215,8)	(202,3)
(i-2) Frais de développement	(2,6)	(17,4)
(i-3) Charges sur immeubles	(514,1)	(425,2)
(ii) Charges locatives nettes / honoraires	(66,4)	(49,1)
(iii) Honoraires de gestion nets des marges réelles / estimées	0,0	0,0
(iv) Autres produits / refacturations couvrant des frais généraux	0,0	0,0
(v) Quote-part de frais généraux et de charges des sociétés en équivalence	(28,8)	(11,6)
Exclus (si inclus ci-dessus) :		
(vi) Amortissement des immeubles de placement	0,0	0,0
(vii) Charges du foncier	0,0	0,0
(viii) Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	206,1	271,6
Coûts EPRA (y compris coûts de vacance) (A)	(621,6)	(434,1)
(ix) Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(66,4)	(49,1)
Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	(555,2)	(385,0)
(x) Revenus locatifs moins les charges du foncier	2 368,4	2 871,7
(xi) Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(206,1)	(271,6)
(xii) Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	102,3	82,5
Revenus locatifs (C)	2 264,6	2 682,6
Ratio de Coûts EPRA (y compris les coûts de vacance) (A/C)	27,5 %	16,2 %
Ratio de Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B/C)	24,5 %	14,4 %

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

Remarques :

- 1) Le calcul repose sur les recommandations de l'EPRA et s'applique aux secteurs Centres Commerciaux et Bureaux & Autres.
- 2) En incluant les honoraires de commercialisation de 2019, le ratio de Coûts EPRA (y compris les coûts de vacance) serait de 18,7 %. Le ratio des coûts EPRA (hors coûts de vacance) serait de 16,8 %.

4.1.6 INVESTISSEMENTS

(M€)	Proportionnelle			
	2020		2019	
	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe
Acquisitions ⁽¹⁾	16,0	15,7	(4,5)	3,7
Développement ⁽²⁾	704,2	681,1	863,1	826,3
Portefeuille à périmètre constant ⁽³⁾	328,4	283,9	633,3	542,2
Autres ⁽⁴⁾	121,4	111,3	218,8	198,6
Total Investissements	1 170,1	1 092,1	1 710,8	1 570,9
Passage aux décaissements	124,6	111,8	(7,1)	(39,0)
Total Investissements décaissés	1 294,7	1 203,9	1 703,7	1 531,9

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

Notes :

- (1) En 2020, comprend principalement les acquisitions en France (Rennes Alma et lots dans la Tour Rosny).
- (2) En 2020, comprend les investissements relatifs aux projets d'extension de La Part-Dieu, Westfield Mall of the Netherlands, Westfield Valley Fair et Les Ateliers Gaîté et les investissements liés aux projets de développement Westfield Hamburg et Trinity.
- (3) En 2020, comprend essentiellement les investissements concernant Westfield Les 4 Temps, Westfield London et Shopping City Süd. Les investissements sur le périmètre constant incluent les investissements d'extension et de travaux des actifs en opération. En 2020, URW a dépensé 105,1 M€ en travaux de remplacement, en part du Groupe. Les participations aux travaux par le bailleur payés aux locataires s'élevaient à 50,7 M€ en 2020.
- (4) Inclut les indemnités d'éviction, les aménagements de loyers, les frais de commercialisation externes, les frais financiers capitalisés concernant les projets ci-dessus et les autres dépenses capitalisées pour respectivement 12,5 M€, 17,1 M€, 61,5 M€ et 20,2 M€ en 2020 (en part du Groupe).

4.1.7 AUTRES INFORMATIONS

4.1.7.1 DONNÉES CONSOLIDÉES DU GROUPE

ACTIVITÉ LOCATIVE – CENTRES COMMERCIAUX

Région	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)				
	Nombre de baux signés	m ²	LMG (M€)	Gain de LMG à périmètre constant	
				M€	%
Europe continentale	935	316 252	134,2	2,1	1,7 %
Royaume-Uni & Italie	61	35 882	18,4	0,1	0,4 %
Total Europe	996	352 134	152,7	2,2	1,6 %
États-Unis	532	170 281	66,3	(12,2)	(20,3 %)
Total URW	1 528	522 414	219,0	(10,0)	(5,1 %)

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

LOYERS NETS PAR SEGMENT

Secteur	Loyers nets (M€)			
	2020	2019	Évolution (%)	Évolution à périmètre constant (%)
Centres Commerciaux	1 698,7	2 293,2	(25,9 %)	(24,0 %)
Bureaux & Autres	85,5	102,9	(16,9 %)	0,1 %
Congrès & Exposition	6,1	95,1	(93,6 %)	(93,6 %)
Total Loyers nets	1 790,2	2 491,2	(28,1 %)	(26,4 %)

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

LOYERS NETS – CENTRES COMMERCIAUX

Région	Loyers nets (M€)		
	2020	2019	%
Loyers nets - Europe continentale	1 158,2	1 483,1	(21,9 %)
Loyers nets - Royaume-Uni & Italie	78,0	157,3	(50,4 %)
Total Loyers nets - Europe	1 236,2	1 640,4	(24,6 %)
Loyers nets - États-Unis	462,4	652,8	(29,2 %)
Total Loyers nets - URW	1 698,6	2 293,2	(25,9 %)

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

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2020	2019	%
Loyers nets - Europe continentale	1 023,3	1 265,4	(19,1 %)
Loyers nets - Royaume-Uni & Italie	76,2	150,3	(49,3 %)
Total Loyers nets - Europe	1 099,5	1 415,7	(22,3 %)
Loyers nets - États-Unis	417,2	579,7	(28,0 %)
Total Loyers nets - URW	1 516,7	1 995,4	(24,0 %)

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

Région	Évolution des loyers nets à périmètre constant (%)				
	Indexation	Renouvellements relocations nets des départs & autres	Remises loyers COVID-19	Créances douteuses	Total
Loyers nets - Europe continentale	1,3 %	(5,3 %)	(11,6 %)	(3,5 %)	(19,1 %)
Loyers nets - Royaume-Uni & Italie	0,0 %	(24,9 %)	(16,2 %)	(8,3 %)	(49,3 %)
Loyers nets - Europe	1,2 %	(7,4 %)	(12,1 %)	(4,0 %)	(22,3 %)
Loyers nets - États-Unis	0,0 %	(5,9 %)	(9,7 %)	(12,4 %)	(28,0 %)
Loyers nets - URW	0,8 %	(7,0 %)	(11,4 %)	(6,4 %)	(24,0 %)

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

LOYERS NETS – BUREAUX & AUTRES

Région	Loyers nets (M€)			
	2020	2019	Évolution (%)	Évolution à périmètre constant (%)
France	56,0	72,0	(22,3 %)	0,7 %
Pays nordiques	10,2	10,0	2,0 %	1,0 %
Autres pays	8,1	7,5	8,3 %	6,7 %
Total loyers nets - Europe	74,3	89,6	(17,0 %)	1,7 %
États-Unis	11,2	13,3	(16,1 %)	(8,0 %)
Total loyers nets - URW	85,5	102,9	(16,9 %)	0,1 %

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

TAUX DE VACANCE – CENTRES COMMERCIAUX

Région	Taux de vacance			
	31/12/20		%	%
	M€	%		
Europe continentale	79,3	4,9 %	3,9 %	2,5 %
Royaume-Uni & Italie	29,2	9,7 %	8,6 %	7,7 %
Total Europe	108,5	5,6 %	4,7 %	3,4 %
États-Unis	141,9	13,1 %	10,1 %	9,1 %
Total URW	250,4	8,3 %	6,8 %	5,4 %

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

ÉCHÉANCIER DES BAUX

Total URW (Centres Commerciaux + Bureaux & Autres)	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie (M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (M€)	En % du total
Expirés	98,3	4,6 %	98,3	4,6 %
2021	319,8	14,9 %	208,5	9,7 %
2022	373,4	17,4 %	242,6	11,3 %
2023	329,7	15,4 %	203,7	9,5 %
2024	241,2	11,2 %	184,8	8,6 %
2025	197,8	9,2 %	218,2	10,2 %
2026	132,0	6,2 %	169,4	7,9 %
2027	102,4	4,8 %	178,9	8,3 %
2028	103,2	4,8 %	164,0	7,6 %
2029	60,9	2,8 %	125,4	5,8 %
2030	46,7	2,2 %	102,3	4,8 %
2031	21,3	1,0 %	33,2	1,5 %
Au-delà	117,5	5,5 %	215,0	10,0 %
Total	2 144,3	100 %	2 144,3	100 %

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

4.1.7.2 PÉRIODES DE FERMETURE ET DE RESTRICTIONS

Les périodes de fermeture et de restrictions sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Autriche	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 16/03/2020 au 01/05/2020 • Du 17/11/2020 au 06/12/2020 • Du 26/12/2020 au 07/02/2021 <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 02/05/2020 au 14/05/2020 : Restaurants fermés (Loisirs et Hôtels jusqu'au 29/05/2020). • Du 03/11/2020 au TBC : Restaurants, Loisirs, Salles de sport et Hôtels fermés. <p>Autres restrictions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 03/11/2020 au TBC : Couvre-feu de 20h à 06h.
République tchèque	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/03/2020 au 11/05/2020 • Du 22/10/2020 au 02/12/2020 • Du 27/12/2020 au 14/02/2021^(**) <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/03/2020 au 25/05/2020 : Restaurants et Loisirs fermés. • Du 09/10/2020 au 21/10/2020 : Fermeture des Restaurants et Loisirs à 20h. • Du 09/10/2020 au 28/02/2021 : Cinémas fermés. • Du 18/12/2020 au 14/02/2021^(**) : Fermeture des Restaurants et Loisirs. <p>Autres restrictions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 28/10/2020 au 31/12/2020^(**): Divers couvre-feux.
Danemark	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 18/03/2020 au 11/05/2020 • Du 17/12/2020 au 28/02/2021^(**) <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 18/03/2020 au 11/05/2020 : Restaurants fermés, Cinémas jusqu'au 20/05/2020. • Du 09/12/2020 au 28/02/2021^(**) : Restaurants, Loisirs et Salles de sport fermés.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

France	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • À compter du 17/03/2020, et réouverture progressive entre le 11/05/2020 et le 30/05/2020 • Du 30/10/2020 au 28/11/2020 • Du 31/01/2021 au 28/02/2021^(**) <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 17/03/2020 au 02/06/2020 : Restaurants fermés, Cinémas jusqu'au 22/06/2020. • Du 30/10/2020 au 28/02/2021^(**) : Restaurants, Loisirs et Salles de sport fermés. <p>Autres restrictions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 17/10/2020 au 29/10/2020 : Couvre-feu de 21h à 06h. • Du 28/11/2020 au 16/01/2021 : Couvre-feu de 20h à 06h. • Du 17/01/2021 au 21/02/2021^(**) : Couvre-feu de 18h à 06h.
Allemagne	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • À compter du 16/03/2020, et réouverture progressive entre le 20/04/20 et le 04/05/2020. • Du 16/12/2020 au 14/02/2021^(**) <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 16/03/2020 au 11/05/2020 : Restaurants fermés. • Du 02/11/2020 au 14/02/2021^(**) : Restaurants, Loisirs et Salles de sport fermés. <p>Autres restrictions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 16/12/2020 au 14/02/2021^(**) : Couvre-feu de 20h à 05h.
Pays-Bas	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/12/2020 au 02/03/2021^(**) <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/03/2020 au 01/06/2020 : Restaurants fermés. • Du 14/10/2020 au 09/02/2021^(**) : Restaurants fermés.
Pologne	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 14/03/2020 au 04/05/2020 • Du 07/11/2020 au 27/11/2020 • Du 28/12/2020 au 31/01/2021 <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 14/03/2020 au 18/05/2020 : Restaurants fermés. • Du 15/10/2020 au TBC : Salles de sport fermées. • Du 07/11/2020 au TBC : Restaurants et Culture fermés.
Suède	<p>Autres restrictions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 29/10/2020 au TBC : limitation de fréquentation dans les Restaurants et Cinémas. • A partir du 16/11/2020 : « règle des huit », avec un impact sur certains secteurs (Cinémas par exemple).
Slovaquie	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 16/03/2020 au 20/05/2020 • Du 24/10/2020 au 01/11/2020 • Du 19/12/2020 au TBC <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/10/2020 au TBC : Restaurants et Cinémas fermés. <p>Autres restrictions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 02/11/2020 au TBC : Couvre-feu en journée entre 05h et 01h pour toute personne n'ayant pas de test PCR négatif.
Espagne - Catalogne	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/03/2020 au 08/06/2020 • Du 30/10/2020 au 14/12/2020 • Du 07/01/2021 au 07/02/2021^(**) <p>Restrictions spécifiques par activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/03/2020 au 08/06/2020 : Restaurants fermés. • Du 20/10/2020 au 01/12/2020 : Restaurants fermés. • Du 30/10/2020 au 07/02/2021^(**) : Cinémas dans les centres commerciaux fermés. • Du 21/12/2020 au 07/02/2021^(**) : Restaurants dans les centres commerciaux fermés. <p>Autres restrictions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 30/10/2020 au TBC : Couvre-feu de 22h à 06h.
Espagne - Madrid	<p>Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels^(*)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/03/2020 au 08/06/2020 <p>Autres restrictions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fermetures sélectives dans certains quartiers en novembre et décembre (affectant Equinoccio uniquement). • Du 21/09/2020 au 08/02/2021^(**) : Diverses restrictions sur la capacité et les horaires d'ouverture des Restaurants. • Du 25/10/2020 au 08/02/2021^(**) : Couvre-feu de 22-00h à 06h.

Espagne - Valence	Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels ^(*)) : <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/03/2020 au 01/06/2020 Restrictions spécifiques par activité : <ul style="list-style-type: none"> • Du 28/01/2021 au 14/02/2021^(**) : Restaurants fermés. Autres restrictions : <ul style="list-style-type: none"> • Du 25/10/2020 au 14/02/2021^(**) : Couvre-feu de 22-00h à 06h.
Espagne - Pays-Basque	Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels ^(*)) : <ul style="list-style-type: none"> • Du 15/03/2020 au 25/05/20 Restrictions spécifiques par activité : <ul style="list-style-type: none"> • Du 06/11/2020 au 12/12/2020 : Restaurants fermés. Autres restrictions : <ul style="list-style-type: none"> • Du 06/11/2020 au TBC : Fermeture anticipée des commerces à 21h. • Du 25/10/2020 au 28/02/2021^(**) : Couvre-feu entre 22-23h et 06h.
Royaume-Uni	Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels ^(*)) : <ul style="list-style-type: none"> • Du 26/03/20 au 15/06/20 • Du 05/11/2020 au 02/12/2020 • Du 20/12/2020 au 22/02/2021^(**) Restrictions spécifiques par activité : <ul style="list-style-type: none"> • Après le premier confinement, ayant pris fin le 15 juin, Restaurants et Cinémas ont rouvert le 4 juillet, les Salles de sport le 25 juillet et les Bowling et Casinos le 15 août. Autres restrictions : <ul style="list-style-type: none"> • Durant certaines périodes (basé sur le système « Tier » appliqué hors des confinements complets), restrictions de capacités se sont appliquées à des secteurs tels que la Restauration et/ou ont limité la capacité des gens à se rencontrer en dehors de leur domicile.
États-Unis	Périodes de fermeture des actifs (à l'exception des commerces essentiels ^(*)) : <p>Californie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • À compter du 19/03/2020, réouverture progressive entre le 22/05/20 et le 15/06/2020 • À compter du 13/07/2020, réouverture progressive entre le 31/08/2020 et le 07/10/2020 <p>New York :</p> <ul style="list-style-type: none"> • À compter du 19/03/2020, réouverture progressive entre le 15/07/20 et le 09/09/20 (pour Westfield World Trade Center) <p>New Jersey :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 19/03/2020 au 29/06/2020 <p>Floride :</p> <ul style="list-style-type: none"> • À compter du 19/03/2020, réouverture progressive entre le 15/05/20 et le 29/05/2020 <p>Maryland :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 19/03/2020 au 23/06/2020 <p>État de Washington :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 19/03/2020 au 15/06/2020 <p>Connecticut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 19/03/2020 au 20/05/2020 <p>Illinois :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du 19/03/2020 au 10/06/2020

* La définition de « commerces essentiels » diffère selon les pays, mais comprend principalement l'alimentation, les services administratifs et les pharmacies.

** Date annoncée la plus récemment, sujette à modification ou évolution.

Remarque : « TBC » indique qu'aucune date n'a été communiquée pour le moment.

De plus, depuis le premier confinement, des limites de capacité/jauges sont appliquées dans les magasins ou centres commerciaux dans presque tous les pays, avec différentes règles et périodes d'application. Nombre de ces mesures sont encore en place à la date de publication du Document d'Enregistrement Universel.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

4.1.7.3 LISTE DES SUBVENTIONS

Pays	Période	Aides gouvernementales
Autriche	S1	Aucune subvention.
	S2	Programme de subvention du chiffre d'affaires, de 20 à 60 % du chiffre d'affaires selon les secteurs.
République tchèque	S1	50 % des loyers soutenus par le gouvernement pendant trois mois (du 1 ^{er} avril au 30 juin) à condition que le bailleur applique une remise de 30 % sur le loyer.
	S2	L'État paie 50 % du loyer du troisième trimestre (hors charges) à tous les magasins fermés ou soumis à des restrictions (comme pour le deuxième trimestre, mais cette fois-ci, aucune remise du bailleur n'est requise).
Danemark	S1	Chômage partiel, report d'impôt et remboursement des frais fixes pour les entreprises ayant subi une baisse de chiffre d'affaires supérieure à 40 %.
	S2	De juillet à octobre 2020 (une prolongation pour fin 2020 et début 2021 doit être annoncée par le gouvernement) : <ul style="list-style-type: none"> • Compensation pour les frais de personnel ; • Compensation de la perte de chiffre d'affaires pour les entreprises dirigées par leur propriétaire, en fonction de la baisse du chiffre d'affaires ; • Compensation des coûts fixes (loyer, charges, taxes) en fonction de la baisse du chiffre d'affaires (par exemple : 80 % des coûts fixes sont couverts si la baisse du chiffre d'affaires se situe entre -90 % et -100 %).
France	S1	Chômage partiel.
	S2	Crédit d'impôt de 50 % de la remise de loyer accordée par le propriétaire bailleur, disponible selon la taille de l'entreprise et plafonné à 800 000 euros par entreprise sur tous les magasins français (quel que soit le propriétaire).
Allemagne	S1	Aucune subvention de l'État.
	S2	L'État compense jusqu'à 75 % de la perte de chiffre d'affaires pour les magasins fermés ; à confirmer lors de l'adoption de la loi.
Pays-Bas	S1	Si le chiffre d'affaires de l'enseigne baisse de plus de 20 %, l'État prend en charge proportionnellement le salaire des travailleurs, jusqu'à 90 %.
	S2	Applicable uniquement au quatrième trimestre et aux petites entreprises ayant subi au moins 30 % de pertes de revenus au quatrième trimestre : <ul style="list-style-type: none"> • Les secteurs qui doivent fermer (restauration notamment) bénéficient d'un soutien unique pour gérer les investissements nécessaires et compenser les stocks qui deviennent obsolètes ; • Soutien maximal de 90 000 euros ; • Les implications exactes, les conditions et le champ d'application ne sont pas encore définis.
Pologne	S1	Aucune subvention de l'État.
	S2	Les enseignes de Restauration, Loisirs et Salles de sport peuvent opter pour une dispense de charges sociales pour le mois de novembre et de chômage technique pour ce même mois en cas de baisse du chiffre d'affaires de plus de 40 %.
Slovaquie	S1	Le gouvernement doit compléter les remises de loyer accordées par les propriétaires pour la période de fermeture, afin d'atteindre 50 % de remise totale. Sinon, le locataire a deux ans pour rembourser les loyers non acquittés.
	S2	Aucune subvention de l'État.
Espagne	S1	Aucune subvention de l'État.
	S2	Aucune subvention de l'État.
Suède	S1	Subvention par le gouvernement à hauteur de 50 % des allègements de loyer, jusqu'à 50 % du loyer de base (limite de 800 000 euros par entité).
	S2	Le programme d'activité partielle a été prolongé. L'État subventionne 90 % de la baisse du chiffre d'affaires, applicable sur le loyer et les charges, et plafonné à environ 3 M€ par entreprise). L'État a également mis en place un report d'impôt.
Royaume-Uni	S1	Aucune taxe foncière ne sera prélevée pendant un an.
	S2	Activité partielle : l'État prend en charge 80 % des salaires dans la limite de 2 500 £ par mois. Aucune taxe foncière n'est prélevée.

CHAPITRE 5

États financiers au 31 décembre 2020

5.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	286
5.1.1	État du résultat global consolidé	287
5.1.2	État de la situation financière consolidée	289
5.1.3	État des flux de trésorerie consolidés	290
5.1.4	État de variation des capitaux propres consolidés	291
5.2	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	292
5.3	COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2020	362
5.3.1	Compte de résultat au 31 décembre 2020	362
5.3.2	Bilan au 31 décembre 2020	363
5.3.3	Ventilation bilan et compte de résultat par établissement	364
5.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX	365
5.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	397
5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	404
5.7	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	409
5.8	AUTRES INFORMATIONS	411
5.8.1	Information sur les délais de paiement et d'encaissement	411
5.8.2	Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE	412

États financiers au 31 décembre 2020

États financiers consolidés

Le 8 février 2021, les états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield SE clos le 31 décembre 2020 ont été établis par le Directoire et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 10 février 2021.

Ces comptes consolidés seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue le 12 mai 2021.

5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître.

5.1.1 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(M€)	Notes	2020	2019
Revenus locatifs	4.2.1/4.4.1	1 897,7	2 417,6
Charges du foncier	4.2.1/4.4.2	(13,7)	(14,5)
Charges locatives refacturées	4.2.1/4.4.2	317,4	376,6
Charges locatives refacturables	4.2.1/4.4.2	(363,7)	(413,5)
Charges sur immeubles	4.2.1/4.4.2	(389,4)	(380,9)
Charges nettes d'exploitation		(449,5)	(432,3)
Loyers nets		1 448,2	1 985,2
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets		251,9	276,6
Charges de développement immobilier et de gestion de projets		(217,2)	(235,2)
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	4.4.4	34,8	41,3
Revenus des services immobiliers et autres activités		179,1	310,1
Dépenses liées aux services immobiliers et autres activités		(175,5)	(211,4)
Résultat net des services immobiliers et autres activités	4.2.1/4.4.3	3,6	98,7
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(1 652,4)	(77,9)
Intérêts sur créances		24,8	32,2
Contribution des sociétés mises en équivalence	6	(1 627,6)	(45,7)
Frais de structure		(207,4)	(191,5)
Amortissements des biens d'exploitation		(2,1)	(2,0)
Frais de développement		(2,6)	(17,4)
Frais de fonctionnement	4.4.5	(212,1)	(210,9)
Coûts d'acquisition et autres coûts	4.4.6	(83,4)	(45,8)
Revenus des cessions d'actifs de placement		656,3	1 180,2
Valeur comptable des actifs cédés		(742,7)	(1 111,7)
Résultat des cessions d'immeubles de placement ⁽¹⁾	3.4	(86,3)	68,5
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		71,3	924,0
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(4 908,5)	(2 026,4)
Solde net des ajustements de valeurs	5.5	(4 837,2)	(1 102,4)
Dépréciation d'écart d'acquisition	5.4	(1 596,1)	(7,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET		(6 956,4)	781,8
Résultat des sociétés non consolidées		1,0	1,7
Produits financiers		248,1	278,3
Charges financières		(679,7)	(670,0)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	(431,5)	(391,7)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	7.2.2/7.3	1,8	(7,6)
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	7.2.2	(570,9)	(343,5)
Actualisation des dettes		-	(0,7)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		(7 955,9)	40,1
Impôt sur les sociétés	8.2	281,1	1 065,4
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		(7 674,8)	1 105,5
Résultat net de la période attribuable aux :			
• Détenteurs d'Actions Jumelées		(7 212,6)	1 103,3
• Participations externes ne donnant pas le contrôle	3.5.2	(462,2)	2,2
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		(7 674,8)	1 105,5
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées analysé par montants attribuables aux :			
• membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE		(5 791,0)	1 052,1
• membres d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.		(1 421,6)	51,2
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX DÉTENTEURS D' ACTIONS JUMELÉES		(7 212,6)	1 103,3
Nombre moyen d'actions (non dilué)	12.2	138 437 274	138 350 731
Résultat net global (part des détenteurs d'Actions Jumelées)		(7 212,6)	1 103,3
Résultat net de la période par action (part des détenteurs d'Actions Jumelées) (€)		(52,10)	7,97
Résultat net global retraité (part des détenteurs d'Actions Jumelées) ⁽²⁾		(7 214,4)	1 110,9
Nombre moyen d'actions (dilué)	12.2	140 603 298	140 466 405
Résultat net dilué de la période par action (part des détenteurs d'Actions Jumelées dilué) (€)⁽³⁾		(52,10)	7,91

États financiers au 31 décembre 2020**États financiers consolidés**

État du résultat global consolidé (M€)	Notes	2020	2019
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		(7 674,8)	1 105,5
Écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères et investissements nets dans ces filiales		(553,9)	198,5
Autres éléments du résultat global qui pourront être reclassés en résultat net		(553,9)	198,5
Avantages accordés au personnel		(0,2)	(0,9)
Juste valeur des actifs financiers		(14,9)	3,4
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat net		(15,1)	2,5
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		(569,0)	200,9
RÉSULTAT NET GLOBAL		(8 243,8)	1 306,4
Résultat net des participations externes ne donnant pas le contrôle		(462,2)	2,0
RÉSULTAT NET GLOBAL (DÉTENTEURS D'ACTIONS JUMELÉES)		(7 781,6)	1 304,4

(1) Le résultat des cessions d'immeubles de placement comprend à la fois le résultat sur cession d'actifs et le résultat sur cession de titres.

(2) Le résultat net de la période est retraité de la juste valeur des ORNANES ainsi que des charges financières afférentes en cas d'impact dilutif.

(3) En cas de résultat net de la période négatif, le résultat net dilué par action est égal au résultat net par action.

États financiers au 31 décembre 2020
 États financiers consolidés

5.1.2 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(M€)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
ACTIFS NON COURANTS		52 878,6	61 106,6
Immeubles de placement	5.1	40 947,8	45 733,2
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>		39 623,6	44 589,9
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>		1 324,1	1 143,3
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6	8 370,3	10 194,6
Autres actifs corporels	5.2.2	279,2	344,5
Écarts d'acquisition	5.4.2	1 248,1	2 878,4
Actifs incorporels	5.3.2	876,3	984,4
Actifs financiers	7.3.1	303,6	343,5
Impôts différés actifs	8.3	26,5	28,4
Dérivés à la juste valeur	7.4	826,8	599,6
ACTIFS COURANTS		4 399,2	3 896,5
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente		1 038,2	2 147,6
Dérivés à la juste valeur		-	-
Stocks		32,0	91,2
Clients et comptes rattachés	7.6.3	539,4	513,0
Créances fiscales		213,2	303,6
Autres créances		438,9	352,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3.9	2 137,6	488,8
TOTAL ACTIFS		57 277,8	65 003,2
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées		17 393,5	25 950,8
Capital		692,4	691,9
Primes d'émission		13 480,7	13 478,2
Réserves consolidées		10 980,8	10 671,4
Réserves de couverture et de change		(547,8)	6,1
Résultat consolidé		(7 212,6)	1 103,3
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE</i>		17 375,3	24 334,4
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.</i>		18,2	1 616,4
Titres hybrides		1 988,5	1 988,8
Participations externes ne donnant pas le contrôle		3 413,0	3 912,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES		22 795,0	31 852,5
PASSIFS NON COURANTS		29 655,4	28 291,0
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.5.1	94,5	172,2
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	7.3.4	497,7	602,1
Part non courante des emprunts et dettes financières	7.3.9	24 310,5	22 931,6
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location	7.3.3	796,6	806,7
Dérivés à la juste valeur	7.4	1 502,3	1 025,0
Impôts différés passifs	8.3	2 007,8	2 276,0
Part non courante des provisions	9	74,6	110,3
Dépôts et cautionnements reçus		206,2	218,0
Dettes sur investissements		102,2	149,1
Autres dettes non courantes		63,0	-
PASSIFS COURANTS		4 827,4	4 859,7
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente		203,5	110,7
Part courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle		6,1	1,0
Dettes dues aux actionnaires		-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes		1 185,3	1 349,4
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>		211,8	230,5
<i>Dettes sur immobilisations</i>		479,9	633,5
<i>Autres dettes d'exploitation</i>		493,6	485,3
Autres dettes courantes	10	681,0	729,8
Part courante des emprunts et dettes financières	7.3.9	2 686,7	2 557,4
Part courante des emprunts liés à des contrats de location	7.3.3	32,2	41,4
Dérivés à la juste valeur		-	30,1
Part courante des provisions	9	32,7	39,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		57 277,8	65 003,2

États financiers au 31 décembre 2020

États financiers consolidés

5.1.3 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(M€)	Notes	2020	2019
Activités opérationnelles			
Résultat net		(7 674,8)	1 105,5
Amortissements et provisions ⁽¹⁾		73,0	28,1
Dépréciation d'écart d'acquisition		1 596,1	7,1
Variations de valeur sur les immeubles		4 837,2	1 102,4
Variations de valeur sur les instruments financiers		569,1	351,8
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		12,8	13,8
Plus et moins-values sur cessions d'actifs ⁽²⁾		86,3	(68,5)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		1 652,4	77,9
Intérêts sur créances		(24,8)	(32,2)
Dividendes de sociétés non consolidées		(1,0)	(1,7)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	431,5	391,7
Charge d'impôt		(281,1)	(1 065,4)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et de l'impôt		1 276,9	1 910,4
Intérêts sur créances		24,8	32,2
Dividendes et remontées de résultat de sociétés non consolidées ou mises en équivalence		138,5	274,2
Impôt versé		(18,2)	(211,7)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		1,1	(118,0)
Total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		1 423,1	1 887,1
Activités d'investissement			
Secteur des activités de foncière			
Acquisitions d'entreprises, nettes de la trésorerie acquise	3.4.1	(70,1)	(35,5)
Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	5.6	(1 164,3)	(1 525,4)
Remboursement de financement immobilier		19,6	80,7
Nouveau financement immobilier		(239,4)	(166,4)
Cessions de titres	3.4.2	1 026,7	291,2
Cessions d'immeubles de placement	5.6	493,3	957,2
Investissements financiers		16,0	(18,5)
Acquisitions d'immobilisations financières		(10,1)	(33,1)
Remboursement d'immobilisations financières		18,4	4,0
Variation d'immobilisations financières		7,7	10,6
Total des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		81,8	(416,7)
Activités de financement			
Augmentation de capital de la société mère		2,8	7,5
Achats d'actions propres		(0,5)	-
Augmentation de capital des actionnaires minoritaires		4,5	10,1
Titres hybrides		(0,3)	-
Distribution aux actionnaires de la société mère	12.3	(747,4)	(1 493,9)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(93,6)	(84,1)
Coupon sur titres hybrides		(48,1)	(48,1)
Nouveaux emprunts et dettes financières		5 669,6	4 707,8
Remboursements d'emprunts et de dettes financières		(4 082,8)	(3 826,2)
Produits financiers	7.2.1	242,7	257,4
Charges financières	7.2.1	(628,8)	(665,8)
Autres flux liés aux opérations de financement	7.3.7	(201,6)	(210,6)
Total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement		116,5	(1 345,9)
Variation des liquidités et équivalents au cours de la période		1 621,4	124,5
Trésorerie à l'ouverture		486,0	368,7
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie		20,4	(7,2)
Trésorerie à la clôture	7.3.9	2 127,8	486,0

(1) Cette ligne comprend les étalements de droits d'entrée et de franchises et paliers.

(2) Cette ligne regroupe les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobiliers, d'actifs de placement à court terme et d'actifs d'exploitation.

États financiers au 31 décembre 2020
 États financiers consolidés

5.1.4 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(M€)	Capital	Primes d'émission	Obligations Remboursables en Actions (ORA)	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Réserves de couverture et de change ⁽¹⁾	Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées	Titres hybrides ⁽²⁾	Participations externes ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
Capitaux propres au 31/12/2018	691,4	13 471,0	1,0	11 174,0	1 031,1	(192,4)	26 176,1	1 989,0	3 976,4	32 141,5
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 103,3	-	1 103,3	-	2,2	1 105,5
Autres éléments du résultat global	-	-	-	2,7	-	198,4	201,1	-	(0,2)	200,9
Résultat net global de la période	-	-	-	2,7	1 103,3	198,4	1 304,4	-	2,0	1 306,4
Affectation du résultat	-	-	-	1 031,1	(1 031,1)	-	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2018	-	-	-	(1 493,9)	-	-	(1 493,9)	-	(84,1)	(1 578,0)
Options de souscription d'actions et PEE	0,5	7,2	-	0,5	-	-	8,2	-	-	8,2
Conversion d'ORA	-	-	(1,0)	-	-	-	(1,0)	-	-	(1,0)
Coût des paiements en actions	-	-	-	15,3	-	-	15,3	-	-	15,3
Titres hybrides	-	-	-	-	-	-	-	(0,2)	-	(0,2)
Coupon sur titres hybrides	-	-	-	(48,1)	-	-	(48,1)	-	-	(48,1)
Transactions avec des participations externes ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(9,8)	-	-	(9,8)	-	18,4	8,6
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(0,4)	-	-	(0,4)	-	0,2	(0,2)
Capitaux propres au 31/12/2019	691,9	13 478,2	-	10 671,4	1 103,3	6,1	25 950,8	1 988,8	3 912,9	31 852,5
Résultat net de la période	-	-	-	-	(7 212,6)	-	(7 212,6)	-	(462,2)	(7 674,8)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(15,1)	-	(553,9)	(569,0)	-	-	(569,0)
Résultat net global de la période	-	-	-	(15,1)	(7 212,6)	(553,9)	(7 781,6)	-	(462,2)	(8 243,8)
Affectation du résultat	-	-	-	1 103,3	(1 103,3)	-	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2019	-	-	-	(747,4)	-	-	(747,4)	-	(93,6)	(841,0)
Options de souscription d'actions et PEE	0,5	2,5	-	(0,1)	-	-	2,9	-	-	2,9
Coût des paiements en actions	-	-	-	14,3	-	-	14,3	-	-	14,3
Achat d'actions propres	-	-	-	(0,5)	-	-	(0,5)	-	-	(0,5)
Titres hybrides	-	-	-	-	-	-	-	(0,3)	(0,2)	(0,5)
Coupon sur titres hybrides	-	-	-	(48,1)	-	-	(48,1)	-	-	(48,1)
Transactions avec des participations externes ne donnant pas le contrôle	-	-	-	1,3	-	-	1,3	-	56,1	57,4
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	1,7	-	-	1,7	-	-	1,7
Capitaux propres au 31/12/2020	692,4	13 480,7	-	10 980,8	(7 212,6)	(547,8)	17 393,5	1 988,5	3 413,0	22 795,0

(1) La réserve de change est utilisée pour comptabiliser les différences de change liées à la conversion des états financiers de filiales étrangères. La réserve de couverture est utilisée pour enregistrer l'effet de la couverture d'investissement net des opérations à l'étranger.

(2) En 2018, URW a émis 2 000 M€ de titres hybrides qui sont des instruments super subordonnés perpétuels assortis d'une option de report du paiement des coupons et sont comptabilisés en capitaux propres. Cette émission a été réalisée en deux tranches :

- 1 250 M€ avec un coupon à 2,125 % et une première période de *non call* de 5,5 ans ;
- 750 M€ avec un coupon de 2,875 % et une première période de *non call* de 8 ans.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

5.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1. FAITS MARQUANTS	293	NOTE 7. FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	331
1.1 Faits marquants de l'exercice 2020	293	7.1 Principes comptables	331
1.2 Faits marquants de l'exercice 2019	294	7.2 Résultat financier	333
NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES	295	7.3 Actifs et passifs financiers	334
2.1 Référentiel IFRS	295	7.4 Instruments de couverture	340
2.2 Estimations et hypothèses	295	7.5 Gestion du risque de change	340
NOTE 3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	296	7.6 Gestion des risques financiers	341
3.1 Principes comptables	296	7.7 Valeur comptable des instruments financiers par catégorie	344
3.2 Consolidation d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.	297	NOTE 8. IMPÔTS ET TAXES	347
3.3 Description des principaux partenariats contrôlés	297	8.1 Principes comptables	347
3.4 Acquisitions et cessions de sociétés	299	8.2 Impôt sur les sociétés	348
3.5 Titres de participation ne donnant pas le contrôle et engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle	299	8.3 Impôts différés	349
3.6 Description des activités conjointes significatives	299	NOTE 9. PROVISIONS	350
NOTE 4. RÉSULTAT NET RÉCURRENT ET INFORMATIONS SECTORIELLES	300	NOTE 10. AUTRES DETTES COURANTES	350
4.1 Principes comptables	300	NOTE 11. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES CONSENTIS AU PERSONNEL	351
4.2 États financiers consolidés en méthode proportionnelle	301	11.1 Effectifs	351
4.3 Définition du résultat net récurrent	303	11.2 Frais de personnel	351
4.4 Résultat net par activité en proportionnelle	304	11.3 Avantages accordés au personnel	352
4.5 Autres informations sectorielles en proportionnelle	310	NOTE 12. CAPITAL ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	356
NOTE 5. IMMEUBLES DE PLACEMENT, ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS, ÉCART D'ACQUISITION	315	12.1 Gestion du risque de capital	356
5.1 Immeubles de placement	315	12.2 Nombre d'actions composant le capital	356
5.2 Actifs corporels	320	12.3 Distribution de dividendes	357
5.3 Actifs incorporels	321	NOTE 13. ENGAGEMENTS HORS BILAN	357
5.4 Écarts d'acquisition	323	13.1 Engagements donnés	357
5.5 Solde net des ajustements de valeurs	325	13.2 Engagements reçus	359
5.6 Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions/cessions d'actifs immobiliers (état des flux de trésorerie consolidés)	325	13.3 Passifs éventuels	359
NOTE 6. TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE	326	NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	359
6.1 Principes comptables	326	NOTE 15. LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	360
6.2 Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence	326	NOTE 16. RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	361
6.3 Coentreprises	327		
6.4 Entités associées	328		
6.5 Hypothèses de valorisation et sensibilités	329		
6.6 Transaction avec les parties liées (coentreprises et entreprises associées)	330		

NOTE 1. FAITS MARQUANTS

1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2020

1.1.1 PANDÉMIE DE COVID-19

FERMETURE ET RÉOUVERTURE DES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur les activités d'URW en 2020.

Les opérations dans les centres commerciaux d'URW en 2020 ont été impactées par une série de fermetures et des périodes de restriction qui ont affecté les activités du Groupe.

Au cours du premier semestre, en raison de la première vague de COVID-19, la plupart des centres commerciaux du Groupe ont dû fermer au milieu du mois de mars, à l'exception des commerces de première nécessité, la période de fermeture variant selon les endroits. Tous les centres européens du Groupe avaient rouvert autour du 15 juin, bien que des restrictions, principalement dans le secteur de la restauration, soient restées en vigueur dans certaines régions. Aux États-Unis, tous les centres du Groupe, à l'exception de Westfield World Trade Center avaient rouvert en juillet.

Cependant, le 13 juillet, la Californie a de nouveau ordonné la fermeture de toutes les activités intérieures des centres commerciaux. Les centres californiens situés en dehors de la zone urbaine de Los Angeles ont rouvert le 2 septembre, tandis que les cinq centres du Groupe à Los Angeles sont restés fermés jusqu'au 7 octobre. Westfield World Trade Center a rouvert le 9 septembre.

Au cours du second semestre, suite à l'augmentation du nombre de cas de COVID-19 observée au niveau mondial à partir de septembre 2020, les autorités ont imposé de nouvelles restrictions et/ou fermetures dans la plupart des régions du Groupe, ce qui a eu un impact sur l'ouverture des centres commerciaux d'URW. Dans de nombreux pays, seuls les commerces « essentiels » et ceux capables d'offrir un retrait sous forme de *drive* ou d'effectuer des commandes à emporter pouvaient continuer leurs activités. Aux États-Unis, diverses municipalités ont imposé des limites de capacité d'accueil, à la fois dans les centres commerciaux (généralement entre 20 % et 50 % selon l'état et le comté) et individuellement par magasins.

NÉGOCIATIONS AVEC LES LOCATAIRES ET ALLÈGEMENTS DE LOYERS

Dès le début de la crise de la COVID-19, le Groupe a d'abord adopté une politique globale permettant le report temporaire des loyers, avant d'entamer des discussions avec les locataires sur les conditions d'attribution d'une aide, telle qu'un allègement de loyer, de la part d'URW.

Dans certaines zones géographiques (notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et dans certaines municipalités américaines), les recours légaux pour obtenir le paiement des loyers ont été provisoirement suspendus, ce qui a affecté la collecte des loyers. Dans certaines régions, des lois existantes (Autriche) ou de nouvelles lois (Pologne) ont même interdit la facturation des loyers pendant la période de fermeture.

En Suède, au Danemark, en République tchèque et en Slovaquie, les gouvernements ont mis en place des programmes de subventions visant

spécifiquement à soutenir les locataires dans le commerce de détail. Les négociations ont été faites au cas par cas. Elles tiennent compte des problèmes auxquels les locataires du Groupe sont confrontés en raison des fermetures administratives ou des restrictions commerciales, et de la nécessité de soulager les locataires d'une partie de leur loyer. Les négociations ont été, en général, cantonnées à la période de fermeture et sont basées sur le principe d'une répartition équitable du poids des fermetures. Dans de nombreux cas, elles impliquent des contreparties de la part des locataires en échange de ces allègements.

PRINCIPES COMPTABLES

Pour les allègements de loyers accordés aux locataires dans le cadre de la pandémie de COVID-19 et lorsque ces allègements sont considérés comme une modification du bail en raison des contreparties accordées par le locataire (par exemple, prolongation du bail ou l'augmentation du pourcentage de loyer variable), ces allègements sont étalés sur la durée estimée du bail sous forme de déduction des revenus locatifs, selon la norme IFRS 16.

Les allègements de loyers pour lesquels une contrepartie est attendue et qui n'ont pas encore été signés font partie des créances clients sur lesquelles une perte de crédit estimée est calculée.

La provision pour créances douteuses est comptabilisée dans les Loyers nets comme une charge opérationnelle.

Conformément à IFRS 16, les allègements de loyer sans modification du bail, ou imposés par des lois antérieures à l'événement donnant droit à la réduction, comme en Autriche, ou en vertu d'une disposition du contrat de bail existant permettant la modification du loyer, sont directement et intégralement imputés au compte de résultat sous forme de déduction des revenus locatifs.

Les allègements de loyers signés ou dont la signature est attendue, accordés sans aucune contrepartie de la part du locataire, sont considérés comme une diminution de créance et sont comptabilisés au compte de résultat en réduction des revenus locatifs de 2020.

Au 31 décembre 2020, le Groupe estime qu'il a achevé 90 % des négociations sur les allègements de loyers en Europe⁽¹⁾ relatif à la première vague de COVID-19.

Aux États-Unis, le Groupe a finalisé les négociations sur l'allègement des loyers avec des locataires représentant environ 87 % de ses revenus locatifs au 31 décembre 2020⁽²⁾.

Au 31 décembre 2020, les allègements de loyers signés ou en attente de signature concernant les fermetures de 2020 (y compris la deuxième vague jusqu'au 31 décembre 2020) représentent un montant en numéraire estimé de 313 M€⁽³⁾, dont 246 M€ ont été enregistrés au compte de résultat de l'exercice 2020. La différence sera étalée sur la durée estimée des baux.

Le Groupe a procédé à un examen détaillé de l'ensemble des créances des locataires au 31 décembre 2020 et la provision pour créances douteuses a été estimée selon la norme IFRS 9 (cf. § 7.6.3. « Risque de crédit »).

Le total des créances (nettes de la provision pour créances douteuses) du Groupe sur ses locataires a augmenté de 26,4 M€ par rapport au 31 décembre 2019 (92,2 M€ en proportionnelle). Sur l'exercice 2020, 126,6 M€ (202,7 M€ sur une base proportionnelle) de provision pour créances ont été comptabilisées en compte de résultat dans le poste « charges sur immeubles ».

Au 31 décembre 2020, les provisions pour créances douteuses s'élèvent à 207,0 M€ (285,1 M€ en proportionnelle) comparées à 88,2 M€ (107,3 M€ en proportionnelle) au 31 décembre 2019.

(1) Exprimé en pourcentage du Loyer Minimum Garanti et incluant les locataires avec lesquels un accord financier a été trouvé.

(2) Incluant les locataires avec lesquels un accord financier a été trouvé.

(3) En proportionnelle.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

ÉVALUATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

Comme pour chaque clôture, les immeubles de placement ont été évalués par des évaluateurs externes indépendants comme décrit dans la note 5.1 Immeubles de placement.

Dans le cadre des évaluations au 30 juin 2020, les évaluateurs en Europe et aux États-Unis avaient fait mention d'une incertitude significative dans leurs rapports d'expertise. Dans le cadre des évaluations au 31 décembre 2020, cette mention a été retirée des rapports d'expertise, à l'exception de ceux relatifs aux hôtels qui représentent 0,5 Md€ de la valeur de marché du Groupe (droits inclus) (« GMV »). Toutefois, selon les évaluateurs, cette mention ne signifie pas que l'on ne peut pas se fier à leur évaluation des hôtels.

En 2020, la valeur des immeubles de placement a diminué de 4 722,3 M€ (6 437,5 M€ en proportionnelle).

VALEUR RECOUVRABLE DE L'ÉCART D'ACQUISITION

Le Groupe a également effectué un test de dépréciation de son écart d'acquisition au 31 décembre 2020 sur la base des hypothèses décrites dans la note 5.4 Écart d'acquisition et a comptabilisé une dépréciation de 1 596,1 M€ en cumulé.

SITUATION DES LIQUIDITÉS

En 2020, les marchés financiers ont été touchés par la crise de la COVID-19, le marché de la dette connaissant notamment une augmentation significative des *spreads* de crédit et quelques périodes de fermeture.

Toutefois, l'intervention exceptionnelle des Banques Centrales (Banque Centrale Européenne, Réserve Fédérale Américaine et la Banque d'Angleterre) sur les marchés a assuré aux émetteurs un accès aux liquidités. De plus, l'état du marché s'est amélioré en fin d'année à la suite de l'annonce des vaccins candidats contre la COVID-19 en novembre 2020.

Dans ce contexte, URW a levé 4 750 M€ de fonds à moyen et long terme sur les marchés obligataires et bancaires y compris l'extension des lignes de crédit. Au 31 décembre 2020, le Groupe disposait de 11,4 Mds€ d'excédents de trésorerie et de lignes de crédit disponibles (11,5 Mds€ sur une base proportionnelle).

1.1.2 CESSION DE CINQ CENTRES COMMERCIAUX FRANÇAIS ET AUTRES CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

Le 29 mai 2020, URW a finalisé la cession d'un portefeuille de cinq centres commerciaux en France à l'entité Foncière Crossroads, formée par Crédit Agricole Assurances, La Française et URW. Le consortium d'investisseurs composé de Crédit Agricole Assurances et de La Française détient 54,2 % de Foncière Crossroads et URW 45,8 %. Foncière Crossroads possède les actifs suivants : les centres commerciaux Aéroville et So Ouest en région parisienne, Rennes Alma à Rennes, Toison d'Or à Dijon et Confluence à Lyon.

Le prix de vente induit pour les actifs à 100 % était de 2 032 M€. Un financement hypothécaire d'un milliard d'euros, avec une échéance de sept ans a été mis en place par Foncière Crossroads auprès d'un syndicat de banques.

Dans le contexte de COVID-19, et confiant de la qualité de ses actifs, le Groupe a concédé des concessions mineures pour rassurer les co-investisseurs.

Le produit net de cession s'est élevé à 1,5 Md€ et le résultat net de la cession à -58,8 M€, y compris la juste valeur de la garantie de loyer et les coûts de transaction.

Selon la gouvernance de Foncière Crossroads (cf. 6.4. Entités associées), le Groupe a une influence notable sur celle-ci et, en conséquence, Foncière Crossroads a été comptabilisée par mise en équivalence à partir du 30 mai 2020.

Les autres changements sur le périmètre de consolidation ont été les suivants :

- Le 5 juin, la cession de Westfield Meriden, un centre commercial secondaire aux États-Unis ;
- Le 23 juin, la cession de lots détenus dans Bobigny 2 en France ;
- Le 30 octobre, l'acquisition des 50 % restants dans les coentreprises détenant cinq actifs en Floride (Westfield Brandon, Westfield Broward, Westfield Citrus Park, Westfield Countryside et Westfield Sarasota) ;
- Le 30 octobre, la cession de Westfield Siesta Key, un centre commercial secondaire aux États-Unis ;
- Le 31 décembre, la cession de Westfield Sunrise, un centre commercial secondaire aux États-Unis.

1.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019

1.2.1 CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION JURIDIQUE AUX ÉTATS-UNIS

En avril 2019, le Groupe a réorganisé le schéma juridique de détention de ses activités aux États-Unis (la Restructuration de 2019) pour en particulier retirer les entités australiennes de sa chaîne de détention. La Restructuration de 2019 a également permis au Groupe de réduire significativement la base taxable des actifs américains, générant ainsi une reprise de +1,3 Md€ d'impôts différés passifs relatifs aux actifs américains.

À la date de l'acquisition de Westfield, les textes d'application de la loi américaine relative à la Baisse de l'impôt et à l'emploi adoptée en décembre 2017 (« *Tax Cuts and Jobs Act* ») essentiels à la mise en œuvre des restructurations réalisées en 2019 n'étaient pas encore connus. Par ailleurs, la faisabilité de ces restructurations dépendait également de l'évolution de la loi fiscale relative à l'investissement étranger dans l'immobilier (« *Foreign Investment in Real Property Tax Act* »). De plus, la Restructuration de 2019 a nécessité certaines réorganisations juridiques, qui impliquaient le paiement anticipé de 0,2 Md€ de taxes. Compte tenu de ces éléments, le Groupe a comptabilisé la reprise d'impôts différés passifs de +1,3 Md€, relatifs aux actifs américains, dans le compte de résultat 2019 conjointement avec les 0,2 Md€ de taxes et autres coûts encourus pour l'implémentation de la Restructuration de 2019.

1.2.2 FINALISATION DE LA COMPTABILISATION DE L'ACQUISITION DE WFD

URW détient des droits d'utilisation d'actifs commerciaux dans les aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago (ORD) dans le but de percevoir des loyers ou de valoriser un capital. Ainsi, les actifs répondent à la définition d'immeuble de placement et peuvent être comptabilisés à la juste valeur. Par conséquent, les aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago (ORD) avaient été reclassés des actifs incorporels vers les immeubles de placements évalués à la juste valeur pour un montant de 164,6 M€ au 1^{er} janvier 2019. L'État de la situation financière consolidée du 31 décembre 2018 avait été retraité en conséquence. Cette reclassification n'avait eu d'impact ni sur les impôts différés passifs, ni sur le calcul de l'écart d'acquisition.

En 2019 et 2020, il n'y avait pas eu d'autres modifications dans l'évaluation des actifs et passifs acquis.

NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES

En application du Règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, URW a établi ses comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne et applicable à cette date.

Ce référentiel est disponible sur le site : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financialstatements/index_fr.htm.

2.1 RÉFÉRENTIEL IFRS

Les principes et méthodes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 2020

- Amendements aux normes IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 réforme des taux d'intérêt de référence - Phase 2 ;
- Amendements à la norme IFRS 4 : Contrats d'assurances - application d'IFRS 9 ;
- Amendements à la norme IFRS 3 : Regroupements d'entreprises ;
- Amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 17 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence ;
- Amendements aux normes IAS 1 et IAS 8 : modification de la définition du terme « significatif » ;
- Modifications des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS.

Ces normes, amendements et interprétations n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

L'amendement à IFRS 16 relatif aux allègements de loyers liés à la COVID-19 adopté le 9 octobre 2020 est effectif à partir du 1^{er} juin 2020.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION NON OBLIGATOIRES À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2020

Les textes suivants ont été publiés par l'IASB mais n'ont pas encore été adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 17 : Contrats d'assurance ;
- Amendements à la norme IAS 1 Présentation des états financiers : Classification des passifs en tant que passif courant ou non courant ;
- Amendements à :
 - IFRS 3 Regroupements d'entreprises ;
 - IAS 16 Immobilisations corporelles ;
 - IAS 37 Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ;
 - Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2018-2020).

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces textes sur les comptes consolidés d'URW est en cours et aucun impact significatif n'est attendu.

2.2 ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES

Certains montants comptabilisés dans les comptes consolidés reflètent les estimations et les hypothèses faites par la Direction dans le contexte de l'évolution de la pandémie de COVID-19 dont l'impact sur les perspectives d'avenir restent difficiles à évaluer. Dans ce contexte, la Direction a pris en compte ces incertitudes sur la base des informations fiables disponibles à la date de préparation des états financiers consolidés, notamment en ce qui concerne les provisions pour clients douteux et allègements de loyer, la juste valeur des immeubles de placement et des instruments financiers ainsi que les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition et des actifs incorporels.

Compte tenu des incertitudes inhérentes aux estimations, le Groupe revoit celles-ci sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il se peut que les résultats réels soient finalement différents des estimations faites à la date de préparation des états financiers consolidés.

Les estimations les plus significatives sont indiquées dans les notes suivantes : pour l'évaluation des immeubles de placement en note 5.1 « Immeubles de placement », pour les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition, respectivement en notes 5.3 « Actifs incorporels » et 5.4 « Écarts d'acquisition », pour la provision pour clients douteux dans la note 7.6.3 « Risque de crédit » et enfin, sur l'évaluation en juste valeur des instruments financiers, en note 7.4 « Instruments de couverture ». Les résultats futurs définitifs peuvent être différents de ces estimations. Le patrimoine locatif ainsi que les incorporels liés aux activités de Centres Commerciaux, de Bureaux & Autres et de Congrès & Expositions font l'objet d'expertises indépendantes. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de flux de trésorerie actuels et futurs, et appliquent des facteurs de risque, soit flux de trésorerie (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit dans les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie).

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 PRINCIPES COMPTABLES

3.1.1 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Entrent dans le périmètre de consolidation les sociétés placées sous le contrôle d'URW, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable.

D'après la norme IFRS 10, un investisseur contrôle une entité faisant l'objet d'un investissement lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Le Groupe prend en compte tous les faits et circonstances lorsqu'il évalue le contrôle potentiel dont il dispose sur une entité contrôlée. Cette notion de contrôle est réexaminée si les faits et circonstances indiquent la présence de changement sur un ou plusieurs éléments mentionnés ci-dessus.

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé :

- Contrôle : consolidation par intégration globale.
- Contrôle conjoint : c'est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une opération, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Le classement d'un partenariat en tant qu'activité conjointe ou coentreprise est fonction des droits et des obligations des parties à l'opération.
 - Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci. Les activités conjointes entraînent la comptabilisation pour chaque coparticipant des actifs dans lesquels il a des droits, des passifs dans lesquels il a des obligations, des produits et charges relatifs aux intérêts dans l'activité conjointe.
 - Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les coentreprises sont comptabilisées par mise en équivalence.
- Influence notable : comptabilisation par mise en équivalence. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Elle est présumée si le Groupe détient directement ou indirectement un pourcentage égal ou supérieur à 20 % des droits de vote dans une entité sauf s'il peut être démontré clairement que le Groupe n'exerce pas d'influence notable.

3.1.2 CONVERSION DE DEVICES ÉTRANGÈRES

SOCIÉTÉS DU GROUPE AYANT UNE MONNAIE FONCTIONNELLE DIFFÉRENTE DE LA MONNAIE DE PRÉSENTATION

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chaque société du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle de la société. La monnaie fonctionnelle est la devise dans laquelle s'opère l'environnement économique principal de la société.

Les résultats et la situation financière de chaque entité du Groupe dont la monnaie fonctionnelle diffère de la monnaie de présentation du Groupe, l'euro, sont convertis dans la monnaie de présentation selon les règles suivantes :

- les actifs et passifs, y compris les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur résultant de la consolidation, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- les produits et charges et les autres éléments du résultat global sont convertis en euros aux taux approchant les taux de change en vigueur aux dates de transaction ;
- tous les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en tant qu'élément séparé des capitaux propres (en réserve de change) ;
- quand une société du Groupe est cédée, les écarts de change accumulés en capitaux propres sont passés en résultat, en produit ou perte de cession.

MONNAIE FONCTIONNELLE ET DE PRÉSENTATION

Les sociétés du Groupe réalisent certaines opérations dans une monnaie étrangère qui n'est pas leur monnaie de fonctionnement. Ces opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de transaction. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de clôture. Ces pertes ou gains de change liés à cette conversion ou au règlement de transactions en devises sont comptabilisés en compte de résultat de l'exercice, à l'exception des opérations suivantes :

- les écarts de conversion latents sur les investissements nets ;
- les écarts de conversion latents sur les avances intra-groupe qui, par nature, font partie de l'investissement net.

Les couvertures d'un investissement net dans une entité étrangère, y compris la couverture d'un élément monétaire considéré comme faisant partie de l'investissement net, sont comptabilisées de la même façon que les couvertures de flux de trésorerie. Les gains et pertes sur instruments de couverture afférents à la partie efficace de la couverture sont comptabilisés directement en capitaux propres alors que ceux afférents à la part non efficace sont comptabilisés en compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires évalués à leur coût historique en monnaie étrangère sont convertis en utilisant le taux de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère évalués à la juste valeur sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur, et sont comptabilisés dans les gains et pertes de juste valeur.

3.1.3 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprises, le Groupe considère notamment si un ensemble intégré d'activités est acquis en plus de l'immobilier dont les critères peuvent être le nombre d'actifs immobiliers détenus par la cible et l'étendue des *process* acquis, et en particulier les services auxiliaires fournis par l'entité acquise. Si les actifs acquis ne constituent pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. L'acquisition est comptabilisée en prenant en compte le total de la contrepartie transférée mesurée à la juste valeur à la date d'acquisition ainsi que le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charges. Pour les sociétés comptabilisées par mise en équivalence, les coûts d'acquisition sont capitalisés dans la valeur des titres.

Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, à la date d'acquisition, les actifs identifiables, les passifs repris et les passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination sur la base des estimations disponibles à cette date. Il est possible que des ajustements puissent

être comptabilisés dans un délai de douze mois suivant la date d'acquisition, en accord avec les principes et normes IFRS.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, l'acquéreur doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise, à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabiliser l'éventuel profit ou perte en résultat.

Toute contrepartie éventuelle devant être transférée par l'acquéreur est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de juste valeur de toute contrepartie éventuelle comptabilisée au passif seront enregistrées en résultat.

Selon IFRS 3 Révisée, l'acquisition complémentaire de titres de participation ne donnant pas le contrôle est considérée comme une transaction de capitaux propres, aucun écart d'acquisition complémentaire n'étant alors constaté.

Par conséquent, lorsqu'il existe une promesse d'achat consentie par URW aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, les participations ne détenant pas le contrôle sont reclassées en dettes pour la valeur actualisée du prix d'exercice, l'écart par rapport à leur valeur nette comptable étant comptabilisé en capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées. La variation ultérieure de la dette est comptabilisée de même en capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées. Le résultat des participations ne donnant pas le contrôle ainsi que les dividendes distribués viennent s'imputer sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées.

3.2 CONSOLIDATION D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD N.V.

Depuis la finalisation de l'acquisition de Westfield par Unibail-Rodamco-Westfield SE (« URW SE », précédemment Unibail-Rodamco SE), Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (« URW N.V. », précédemment WFD Unibail-Rodamco N.V.), est détenue à 60 % par les actionnaires d'Unibail-Rodamco-Westfield de manière directe (principe des Actions Jumelées) et à 40 % par URW SE directement.

Conséquemment au principe d'Actions Jumelées et conformément au montage juridique de la Transaction et de la gouvernance d'URW N.V., l'entité et ses filiales sont consolidées par intégration globale.

Les détenteurs d'Actions Jumelées bénéficient des mêmes droits et obligations vis-à-vis d'URW SE et URW N.V. Par conséquent, l'intérêt économique de 60 % directement détenu par les détenteurs d'Actions Jumelées dans URW N.V. est pris en compte dans la ligne « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées », laquelle est répartie en :

- « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées analysé par montant attribuable aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE », et
- « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées analysé par montant attribuable aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V. » tel que publié dans l'état du résultat global.

Dans L'État de la situation financière, la ligne « Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées » est répartie en « Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE » et « Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V. ».

3.3 DESCRIPTION DES PRINCIPAUX PARTENARIATS CONTRÔLÉS

Les partenariats contrôlés significatifs sont présentés ci-dessous.

VIPARIS ET PROPEXPO

Les sociétés Viparis sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco-Westfield SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris-Île-de-France (CCIR). Les activités pertinentes sont, pour ces sociétés, la gestion des sites de Congrès & Expositions. Le Directeur Général des sociétés Viparis est désigné par Unibail-Rodamco-Westfield SE. Il détient les pouvoirs exécutifs pour ces sociétés dans le cadre de la gestion des activités pertinentes. Le Président, qui n'a pas de rôle exécutif, est nommé par le partenaire. Il n'a pas de voix prépondérante. Chaque partenaire a le même nombre d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration. En cas de partage des voix, les administrateurs désignés par le Groupe ont une voix prépondérante.

Les autres organes de Gouvernance/Surveillance de la société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Par conséquent, le Groupe considère qu'il détient le contrôle exclusif sur les entités Viparis, et ces sociétés sont ainsi consolidées par intégration globale.

Propexpo est une société civile immobilière détenant une partie des actifs de Viparis. Elle est détenue à parts égales par Unibail-Rodamco-Westfield SE et la CCIR.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

La société est dirigée par un gérant qui est une personne morale, société du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield. Il ne peut être révoqué sans l'agrément de ce dernier. Il est dirigé par un Président exécutif désigné par le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield, tandis que le Vice-président désigné par la CCIR est non-exécutif.

Les autres organes de Gouvernance/Surveillance de la société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Il existe un pacte d'actionnaires entre le Groupe et la CCIR qui régit concomitamment les différentes sociétés qui composent le pôle. Propexpo étant gérée par le Groupe et Viparis contrôlant la gestion des sites, Propexpo est consolidée par intégration globale.

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD GERMANY GMBH

Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH est détenue par le Groupe à hauteur de 51 % et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) à hauteur de 49 %.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le Groupe nomme trois membres du conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH et CPPIB en nomme deux.

Conformément à la gouvernance, le Groupe a le contrôle d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH qui est donc consolidée par intégration globale.

CENTRE COMMERCIAL WESTFIELD PARLY 2

URW et Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) détiennent le centre commercial Westfield Parly 2 (région parisienne).

Les activités pertinentes sont la commercialisation, l'équipement, la construction et la rénovation, ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance du centre commercial Westfield Parly 2.

La société détenant Westfield Parly 2 est administrée par un gérant qui est une personne morale (société par action simplifiée), nommée pour une période indéterminée, et disposant des pouvoirs pour la gestion des biens et affaires de la Société et pour l'obtention des autorisations nécessaires à son activité.

Ce gérant est une société du Groupe URW.

Les autres organes de gouvernance et surveillance (comités de direction, assemblée des associés) n'ont pas de droit de veto sur les activités pertinentes de la société qui puisse remettre en cause ce contrôle.

De ce fait, le Groupe a le contrôle sur cet actif qui est donc consolidé par intégration globale.

CENTRE COMMERCIAL ET PARKING WESTFIELD FORUM DES HALLES

Le centre commercial et le parking Westfield Forum des Halles situés à Paris sont détenus à hauteur de 65 % par le Groupe et 35 % par AXA, société d'assurance.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, ces actifs sont consolidés par intégration globale.

CENTRE COMMERCIAL WESTFIELD LES 4 TEMPS

Le centre commercial Westfield Les 4 Temps (région parisienne) est détenu à 53,3 % par le Groupe et à 46,7 % par deux compagnies d'assurance.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, cet actif est consolidé par intégration globale.

3.4 ACQUISITIONS ET CESSIONS DE SOCIÉTÉS

3.4.1 ACQUISITIONS D'ENTREPRISES, NETTES DE LA TRÉSORERIE ACQUISE (TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS)

(M€)	2020	2019
Prix d'acquisition des titres	(87,1)	(35,5)
Trésorerie et comptes courants	17,0	-
Acquisitions de titres consolidés	(70,1) ⁽¹⁾	(35,5)

(1) Correspond principalement à l'acquisition des 50 % restants des parts dans les coentreprises détenant cinq actifs en Floride.

3.4.2 RÉSULTAT DE CESSIONS DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

Le résultat sur la cession des immeubles de placement comprend à la fois le résultat sur la cession d'actifs et le résultat sur la cession de titres.

(M€)	2020	2019
Résultat des cessions d'actifs	(38,5)	48,9
Revenus des cessions d'actifs	501,6	957,2
Valeur comptable des actifs cédés	(540,1)	(908,3)
Résultat des cessions de sociétés	(47,9)	19,7
Revenus des cessions de sociétés	154,7	223,0
Valeur comptable des titres cédés	(202,6)	(203,4)
Résultat net des cessions d'immeubles de placement	(86,3)	68,5

CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES (TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS)

(M€)	2020	2019
Prix net de cession des titres	154,7	223,0
Trésorerie et comptes courants	872,0	68,2
Cessions de titres de filiales consolidées ⁽¹⁾	1 026,7	291,2

(1) En 2020, correspond principalement à la cession de cinq centres commerciaux français décrite à la Note 1.1.2. En 2019, correspond principalement à la cession des centres commerciaux Jumbo et Ring-Center.

3.5 TITRES DE PARTICIPATION NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE ET ENGAGEMENTS D'ACHAT DE TITRES DE PARTICIPATION NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

3.5.1 ENGAGEMENTS D'ACHAT DE TITRES DE PARTICIPATION NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Les actions de préférence convertibles et remboursables, incluses dans les rubriques « part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle » et « part courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle », concernent principalement les actions de préférence détenues par les anciens partenaires dans le centre Westfield San Francisco Centre.

Elles sont évaluées à la juste valeur par résultat.

3.5.2 RÉSULTAT NET DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Pour 2020, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- plusieurs centres commerciaux en France (-190,3 M€, principalement Westfield Les 4 Temps, Westfield Parly 2 et Westfield Forum des Halles) ;
- les entités du pôle Congrès & Expositions (-150,8 M€) ;
- et plusieurs centres commerciaux en Allemagne (-76,0 M€).

3.6 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS CONJOINTES SIGNIFICATIVES

WESTFIELD LONDON

Westfield London est une activité conjointe contrôlée par les deux partenaires (Commerz Real Investmentgesellschaft (CRI) et URW), puisque toutes les décisions majeures relatives aux activités pertinentes de la société (stratégie de location immobilière, standard des contrats de location, dépenses opérationnelles et investissements), nécessitent l'approbation des deux partenaires. Chaque année, le Budget annuel comprenant les revenus bruts et les dépenses opérationnelles, les investissements, les niveaux de loyers à atteindre suite à la revue des loyers de chaque location, les nouvelles locations proposées et le revenu net projeté, doit être approuvé par les deux partenaires. Les accords entre CRI et URW donnent des droits égaux aux deux partenaires dans les actifs et les passifs de la société.

Ainsi, Westfield London est une activité conjointe.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 4 RÉSULTAT NET RÉCURRENT ET INFORMATIONS SECTORIELLES

4.1 PRINCIPES COMPTABLES

L'information sectorielle est présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe et déterminée en fonction de l'organisation du Groupe et de la structure de reporting interne, conformément à IFRS 8.

La part des sociétés liées est également présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe.

Puisque les entités contrôlées conjointement représentent une part significative des opérations du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni, l'information sectorielle sur la gestion et le reporting interne du Groupe est préparée en méthode proportionnelle, dans laquelle les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées sur une base proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence sous IFRS. Le Groupe et ses coentreprises utilisent des méthodes comptables uniformes.

Par conséquent, l'information sectorielle présentée dans cette section est préparée en proportionnelle.

PAR ACTIVITÉ

Le Groupe présente son résultat par secteur d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux & Autres, Congrès & Expositions.

Le pôle Congrès & Expositions regroupe l'activité de gestion des sites d'expositions (Viparis), le centre commercial « les Boutiques du Palais » ainsi que la location des hôtels à Porte de Versailles.

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Les zones géographiques ont été déterminées selon la définition de la région donnée par le Groupe. Une région est définie comme une zone avec plus d'un milliard d'euros d'investissement immobilier, une organisation locale comprenant : la fonction propriétaire (sélection et gestion des actifs immobiliers, y compris les projets en développement), la gestion des Centres Commerciaux, la fonction finance et un *reporting* régional consolidé.

Sont considérées comme des régions selon ces critères spécifiques opérationnels et stratégiques :

- La France, regroupant la France et la Belgique ;
- Les États-Unis ;
- L'Europe centrale regroupant la République tchèque, la Pologne et la Slovaquie ;
- L'Espagne ;
- Le Royaume-Uni et l'Italie ;
- Les Pays nordiques, regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande (en 2019, le Groupe a cédé sa participation dans le centre commercial Jumbo à Helsinki, Finlande) ;
- L'Autriche ;
- L'Allemagne ;
- Les Pays-Bas.

Les notes suivantes sont présentées selon une base proportionnelle.

4.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN MÉTHODE PROPORTIONNELLE

4.2.1 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ EN MÉTHODE PROPORTIONNELLE

État du résultat global consolidé (M€)	2020			2019		
	IFRS	Proportionnelle	Total 2020 en proportionnelle	IFRS	Proportionnelle	Total 2019 en proportionnelle
Revenus locatifs	1 897,7	554,1	2 451,7	2 417,6	665,8	3 083,4
Charges du foncier	(13,7)	(0,2)	(14,0)	(14,5)	(0,3)	(14,9)
Charges locatives refacturées	317,4	68,4	385,8	376,6	73,9	450,5
Charges locatives refacturables	(363,7)	(88,5)	(452,3)	(413,5)	(86,2)	(499,7)
Charges sur immeubles	(389,4)	(191,7)	(581,2)	(380,9)	(147,2)	(528,1)
Charges nettes d'exploitation	(449,5)	(212,1)	(661,6)	(432,3)	(159,8)	(592,1)
Loyers nets	1 448,2	342,0	1 790,2	1 985,2	506,0	2 491,2
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets	251,9	-	251,9	276,6	-	276,6
Charges de développement immobilier et de gestion de projets	(217,2)	-	(217,2)	(235,2)	-	(235,2)
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	34,8	-	34,8	41,3	-	41,3
Revenus des services immobiliers et autres activités	179,1	(0,0)	179,1	310,1	(0,3)	309,8
Dépenses liées aux services immobiliers et autres activités	(175,5)	0,1	(175,4)	(211,4)	(0,0)	(211,5)
Résultat net des services immobiliers et autres activités	3,6	0,0	3,6	98,7	(0,3)	98,4
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(1 652,4)	1 456,9	(195,5)	(77,9)	85,5	7,6
Intérêts sur créances	24,8	(8,2)	16,6	32,2	(9,2)	23,0
Contribution des sociétés mises en équivalence	(1 627,6)	1 448,7	(178,9)	(45,7)	76,3	30,5
Frais de structure	(207,4)	(6,3)	(213,7)	(191,5)	(8,9)	(200,3)
Amortissements des biens d'exploitation	(2,1)	-	(2,1)	(2,0)	0,0	(2,0)
Frais de développement	(2,6)	(0,0)	(2,6)	(17,4)	-	(17,4)
Frais de fonctionnement	(212,1)	(6,3)	(218,5)	(210,9)	(8,9)	(219,8)
Coûts d'acquisition et autres coûts	(83,4)	-	(83,4)	(45,8)	(5,7)	(51,5)
Revenus des cessions d'actifs de placement	656,3	1,1	657,4	1 180,2	1,8	1 182,1
Valeur comptable des actifs cédés	(742,7)	(0,4)	(743,1)	(1 111,7)	(1,0)	(1 112,7)
Résultat des cessions d'immeubles de placement ⁽¹⁾	(86,3)	0,6	(85,7)	68,5	0,8	69,4
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs	71,3	6,2	77,5	924,0	90,3	1 014,3
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs	(4 908,5)	(1 721,4)	(6 629,9)	(2 026,4)	(603,5)	(2 629,9)
Solde net des ajustements de valeurs	(4 837,2)	(1 715,2)	(6 552,4)	(1 102,4)	(513,1)	(1 615,6)
Dépréciation d'écart d'acquisition	(1 596,1)	(23,9)	(1 620,0)	(7,1)	-	(7,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET	(6 956,4)	46,1	(6 910,3)	781,8	55,1	836,9
Résultat des sociétés non consolidées	1,0	(0,0)	1,0	1,7	0,1	1,8
Produits financiers	248,1	1,1	249,3	278,3	1,2	279,5
Charges financières	(679,7)	(56,0)	(735,7)	(670,0)	(59,8)	(729,8)
Coût de l'endettement financier net	(431,5)	(54,9)	(486,5)	(391,7)	(58,7)	(450,4)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	1,8	-	1,8	(7,6)	-	(7,6)
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	(570,9)	(3,4)	(574,3)	(343,5)	3,1	(340,3)
Actualisation des dettes	-	-	-	(0,7)	-	(0,7)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS	(7 955,9)	(12,3)	(7 968,2)	40,1	(0,3)	39,8
Impôt sur les sociétés	281,1	12,3	293,4	1 065,4	0,4	1 065,7
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	(7 674,8)	0,0	(7 674,8)	1 105,5	0,0	1 105,5
Résultat net de la période attribuable aux :						
• Détenteurs d'Actions Jumelées	(7 212,6)	0,0	(7 212,6)	1 103,3	0,0	1 103,3
• Participations externes ne donnant pas le contrôle	(462,2)	(0,0)	(462,2)	2,2	-	2,2
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	(7 674,8)	0,0	(7 674,8)	1 105,5	0,0	1 105,5

(1) Le résultat des cessions d'immeubles de placement comprend à la fois le résultat sur cession d'actifs et le résultat sur cession de titres.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

4.2.2 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE EN MÉTHODE PROPORTIONNELLE

État de situation financière consolidée (M€)	31/12/2020 IFRS	Proportionnelle	31/12/2020 en proportionnelle	31/12/2019 IFRS	Proportionnelle	31/12/2019 en proportionnelle
ACTIFS NON COURANTS	52 878,6	1 908,7	54 787,3	61 106,6	2 344,8	63 451,4
Immeubles de placement	40 947,8	9 013,7	49 961,5	45 733,2	11 491,5	57 224,7
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>	39 623,6	8 955,8	48 579,4	44 589,9	11 412,5	56 002,4
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>	1 324,1	57,9	1 382,0	1 143,3	79,0	1 222,3
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	8 370,3	(7 181,6)	1 188,7	10 194,6	(9 246,6)	948,0
Autres actifs corporels	279,2	0,8	280,0	344,5	1,0	345,5
Écarts d'acquisition	1 248,1	66,6	1 314,7	2 878,4	90,5	2 968,9
Actifs incorporels	876,3	0,2	876,5	984,4	-	984,4
Actifs financiers	303,6	9,0	312,6	343,5	8,4	351,9
Impôts différés actifs	26,5	-	26,5	28,4	-	28,4
Dérivés à la juste valeur	826,8	-	826,8	599,6	-	599,6
ACTIFS COURANTS	4 399,2	323,8	4 723,0	3 896,5	270,6	4 167,1
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	1 038,2	0,0	1 038,2	2 147,6	-	2 147,6
Dérivés à la juste valeur	-	-	-	-	-	-
Stocks	32,0	10,7	42,7	91,2	11,9	103,1
Clients et comptes rattachés	539,4	162,5	701,9	513,0	96,7	609,7
Créances fiscales	213,2	5,2	218,4	303,6	2,7	306,3
Autres créances	438,9	12,7	451,6	352,4	53,8	406,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 137,6	132,7	2 270,3	488,8	105,5	594,3
TOTAL ACTIFS	57 277,8	2 232,5	59 510,3	65 003,2	2 615,4	67 618,6
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions jumelées	17 393,5	-	17 393,5	25 950,8	-	25 950,8
Capital	692,4	-	692,4	691,9	-	691,9
Primes d'émission	13 480,7	-	13 480,7	13 478,2	-	13 478,2
Réserves consolidées	10 980,8	-	10 980,8	10 671,4	-	10 671,4
Réserves de couverture et de change	(547,8)	-	(547,8)	6,1	-	6,1
Résultat consolidé	(7 212,6)	-	(7 212,6)	1 103,3	-	1 103,3
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE</i>	17 375,3	-	17 375,3	24 334,4	-	24 334,4
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.</i>	18,2	-	18,2	1 616,4	-	1 616,4
Titres hybrides	1 988,5	0,0	1 988,5	1 988,8	-	1 988,8
Participations externes ne donnant pas le contrôle	3 413,0	-	3 413,0	3 912,9	-	3 912,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES	22 795,0	0,0	22 795,0	31 852,5	-	31 852,5
PASSIFS NON COURANTS	29 655,4	2 024,8	31 680,2	28 291,0	2 375,6	30 666,6
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	94,5	1,9	96,4	172,2	3,3	175,5
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	497,7	-	497,7	602,1	-	602,1
Part non courante des emprunts et dettes financières	24 310,5	1 900,5	26 211,0	22 931,6	2 227,9	25 159,5
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location	796,6	8,5	805,1	806,7	9,3	816,0
Dérivés à la juste valeur	1 502,3	-	1 502,3	1 025,0	-	1 025,0
Impôts différés passifs	2 007,8	101,8	2 109,6	2 276,0	116,6	2 392,6
Part non courante des provisions	74,6	0,3	74,9	110,3	0,3	110,6
Dépôts et cautionnements reçus	206,2	11,0	217,2	218,0	18,0	236,0
Dettes sur investissements	102,2	0,8	103,0	149,1	0,2	149,3
Autres dettes non courantes	63,0	0,0	63,0	-	-	-
PASSIFS COURANTS	4 827,4	207,6	5 035,1	4 859,7	239,8	5 099,5

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

État de situation financière consolidée (M€)	31/12/2020		31/12/2020 en	31/12/2019		31/12/2019 en
	IFRS	Proportionnelle	proportionnelle	IFRS	Proportionnelle	proportionnelle
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	203,5	-	203,5	110,7	-	110,7
Part courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	6,1	3,6	9,7	1,0	-	1,0
Dettes dues aux actionnaires	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 185,3	169,4	1 354,7	1 349,4	151,7	1 501,1
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	211,8	43,3	255,1	230,5	43,1	273,6
<i>Dettes sur immobilisations</i>	479,9	45,1	525,0	633,5	34,4	667,9
<i>Autres dettes d'exploitation</i>	493,6	81,0	574,6	485,3	74,2	559,5
Autres dettes courantes	681,0	3,1	684,0	729,8	23,8	753,6
Part courante des emprunts et dettes financières	2 686,7	30,1	2 716,8	2 557,4	62,6	2 620,0
Part courante des emprunts liés à des contrats de location	32,2	-	32,2	41,4	-	41,4
Dérivés à la juste valeur	-	-	-	30,1	-	30,1
Part courante des provisions	32,7	1,5	34,2	39,9	1,7	41,6
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	57 277,8	2 232,5	59 510,3	65 003,2	2 615,4	67 618,6

4.3 DÉFINITION DU RÉSULTAT NET RÉCURRENT

Le compte de résultat par activité est divisé en activités récurrentes et non récurrentes. Le résultat non récurrent avant impôt se compose des variations de valeur sur les immeubles de placement, dettes et dérivés, des frais d'annulation des instruments dérivés sur l'intégralité de la période annulée dès lors que la maturité de l'instrument est au-delà de l'exercice, des primes de rachat de dette, des gains et pertes de change sur réévaluation des éléments bilantiels, du résultat net des cessions et des dépréciations des écarts d'acquisition positifs ou comptabilisations d'écarts d'acquisition négatifs, ainsi que des dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et autres éléments non récurrents.

L'impôt sur les sociétés est ventilé en récurrent et non récurrent.

L'impôt récurrent résulte :

- des impôts sur les bénéfices à payer, dans la mesure où ceux-ci portent sur des résultats récurrents, après déduction des déficits fiscaux ;
- de plus ou moins les variations d'impôts différés actifs reconnus sur des déficits générés par des résultats récurrents (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents) ;
- de plus ou moins les variations des « Autres impôts différés actifs », qui ne portent pas sur des déficits fiscaux et des « Autres impôts différés passifs » portant sur du résultat récurrent (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actif sur profits non récurrents).

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

4.4 RÉSULTAT NET PAR ACTIVITÉ EN PROPORTIONNELLE

Résultat net par activité au format proportionnel (M€)	2020			2019			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	
CENTRES COMMERCIAUX							
FRANCE	Revenus locatifs	566,5	-	566,5	714,3	-	714,3
	Charges nettes d'exploitation	(74,8)	-	(74,8)	(50,9)	-	(50,9)
	Loyers nets	491,7	-	491,7	663,4	-	663,4
	Contribution des sociétés mises en équivalence	20,7	(72,5)	(51,8)	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(56,9)	(56,9)	-	1,8	1,8
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(1 424,7)	(1 424,7)	-	(277,0)	(277,0)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(0,8)	(0,8)	-	-	-
	Résultat Centres Commerciaux France	512,5	(1 554,9)	(1 042,4)	663,4	(275,2)	388,2
ÉTATS-UNIS	Revenus locatifs	801,6	-	801,6	957,7	-	957,7
	Charges nettes d'exploitation	(339,1)	-	(339,1)	(304,9)	-	(304,9)
	Loyers nets	462,5	-	462,5	652,8	-	652,8
	Contribution des sociétés mises en équivalence	(1,2)	(99,4)	(100,6)	9,0	(36,5)	(27,5)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(28,5)	(28,5)	-	0,8	0,8
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(2 046,0)	(2 046,0)	-	(417,4)	(417,4)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(710,4)	(710,4)	-	-	-
	Résultat Centres Commerciaux États-Unis	461,3	(2 884,3)	(2 423,0)	661,8	(453,1)	208,7
EUROPE CENTRALE	Revenus locatifs	203,9	-	203,9	224,5	-	224,5
	Charges nettes d'exploitation	(12,8)	-	(12,8)	(1,5)	-	(1,5)
	Loyers nets	191,1	-	191,1	223,0	-	223,0
	Contribution des sociétés mises en équivalence	28,9	(46,5)	(17,6)	39,1	23,2	62,3
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,1	0,1	-	(1,2)	(1,2)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(270,4)	(270,4)	-	111,6	111,6
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(0,3)	(0,3)	-	-	-
	Résultat Centres Commerciaux Europe centrale	220,0	(317,1)	(97,0)	262,2	133,6	395,7
ESPAGNE	Revenus locatifs	146,6	-	146,6	169,5	-	169,5
	Charges nettes d'exploitation	(21,7)	-	(21,7)	(12,7)	-	(12,7)
	Loyers nets	124,8	-	124,8	156,8	-	156,8
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	2,0	2,0	-	(0,2)	(0,2)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(307,3)	(307,3)	-	46,1	46,1
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(103,8)	(103,8)	-	-	-
	Résultat Centres Commerciaux Espagne	124,8	(409,1)	(284,2)	156,8	45,9	202,7
ROYAUME-UNI	Revenus locatifs	141,7	-	141,7	211,4	-	211,4
	Charges nettes d'exploitation	(63,7)	-	(63,7)	(54,1)	-	(54,1)
	Loyers nets	78,0	-	78,0	157,3	-	157,3
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(1 201,7)	(1 201,7)	-	(611,7)	(611,7)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(320,5)	(320,5)	-	-	-
	Résultat Centres Commerciaux Royaume-Uni	78,0	(1 522,2)	(1 444,2)	157,3	(611,7)	(454,4)
PAYS NORDIQUES	Revenus locatifs	115,8	-	115,8	136,3	-	136,3
	Charges nettes d'exploitation	(15,1)	-	(15,1)	(13,6)	-	(13,6)
	Loyers nets	100,8	-	100,8	122,7	-	122,7
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,0)	(0,0)	-	19,5	19,5
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(288,0)	(288,0)	-	24,7	24,7
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(132,2)	(132,2)	-	-	-
	Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques	100,8	(420,2)	(319,5)	122,7	44,2	166,9

(1) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, l'amortissement de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

États financiers au 31 décembre 2020
 Notes annexes aux états financiers consolidés

Résultat net par activité au format proportionnel (M€)	2020			2019			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	
CENTRES COMMERCIAUX							
	Revenus locatifs	97,0	-	97,0	116,7	-	116,7
	Charges nettes d'exploitation	(10,9)	-	(10,9)	(5,3)	-	(5,3)
	Loyers nets	86,1	-	86,1	111,4	-	111,4
AUTRICHE	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	-	-	-	0,1	0,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(237,2)	(237,2)	-	(116,5)	(116,5)
	Résultat Centres Commerciaux Autriche	86,1	(237,2)	(151,0)	111,4	(116,5)	(5,1)
	Revenus locatifs	131,6	-	131,6	154,6	-	154,6
	Charges nettes d'exploitation	(17,5)	-	(17,5)	(11,1)	-	(11,1)
	Loyers nets	114,1	-	114,1	143,5	-	143,5
ALLEMAGNE	Contribution des sociétés mises en équivalence	1,8	(10,8)	(9,0)	2,7	(7,0)	(4,2)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,3)	(0,3)	-	(0,2)	(0,2)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(246,4)	(246,4)	-	(179,0)	(179,0)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(102,0)	(102,0)	-	-	-
	Résultat Centres Commerciaux Allemagne	115,8	(359,5)	(243,7)	146,2	(186,1)	(40,0)
	Revenus locatifs	63,6	-	63,6	71,0	-	71,0
	Charges nettes d'exploitation	(14,0)	-	(14,0)	(8,6)	-	(8,6)
	Loyers nets	49,6	-	49,6	62,4	-	62,4
PAYS-BAS	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,4)	(0,4)	-	1,4	1,4
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(168,8)	(168,8)	-	(89,6)	(89,6)
	Résultat Centres Commerciaux Pays-bas	49,6	(169,2)	(119,6)	62,4	(88,2)	(25,8)
TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX		1 748,9	(7 873,6)	(6 124,7)	2 344,0	(1 507,1)	837,0
BUREAUX & AUTRES							
	Revenus locatifs	62,0	-	62,0	78,1	-	78,1
	Charges nettes d'exploitation	(6,0)	-	(6,0)	(6,0)	-	(6,0)
	Loyers nets	56,0	-	56,0	72,0	-	72,0
FRANCE	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,3)	(0,3)	-	46,5	46,5
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	26,9	26,9	-	184,2	184,2
	Résultat Bureaux France	56,0	26,7	82,7	72,0	230,7	302,8
	Revenus locatifs	40,6	-	40,6	40,8	-	40,8
	Charges nettes d'exploitation	(11,1)	-	(11,1)	(10,0)	-	(10,0)
	Loyers nets	29,4	-	29,4	30,8	-	30,8
AUTRES PAYS	Contribution des sociétés mises en équivalence	0,0	-	0,0	0,0	-	0,0
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(1,4)	(1,4)	-	0,9	0,9
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(56,6)	(56,6)	-	39,0	39,0
	Résultat Bureaux autres pays	29,4	(58,1)	(28,6)	30,8	39,8	70,7
TOTAL RÉSULTAT BUREAUX		85,4	(31,4)	54,1	102,9	270,6	373,4

(1) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, l'amortissement de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisé dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

Résultat net par activité au format proportionnel (M€)	2020			2019			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	
CONGRÈS & EXPOSITIONS							
	Revenus locatifs	81,0	-	81,0	208,5	-	208,5
	Charges nettes d'exploitation	(74,9)	-	(74,9)	(113,4)	-	(113,4)
	Loyers nets	6,1	-	6,1	95,1	-	95,1
FRANCE	Résultat opérationnel sur sites	6,0	-	6,0	61,7	-	61,7
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	(18,2)	(272,9)	(291,1)	(15,4)	(180,6)	(196,0)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(8,2)	(8,2)	-	(7,1)	(7,1)
	TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS & EXPOSITIONS	(6,1)	(281,1)	(287,2)	141,5	(187,7)	(46,2)
	Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	34,8	(36,1)	(1,3)	41,3	(141,4)	(100,1)
	Résultat net des autres services	15,8	(23,1)	(7,4)	52,0	(7,9)	44,1
	Dépréciation de l'écart d'acquisition correspondant à l'activité de services immobiliers	-	(241,8)	(241,8)	-	-	-
	Frais de structure	(213,7)	-	(213,7)	(200,3)	-	(200,3)
	Amortissements des biens d'exploitation	(2,1)	-	(2,1)	(2,0)	-	(2,0)
	Frais de développement	(2,6)	-	(2,6)	(17,4)	-	(17,4)
	Coûts d'acquisition et autres coûts	-	(83,4)	(83,4)	-	(51,5)	(51,5)
	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET	1 660,4	(8 570,6)	(6 910,3)	2 461,9	(1 625,0)	836,9
	Résultat des sociétés non consolidées	1,0	-	1,0	1,8	-	1,8
	Résultat financier	(486,5)	(572,5)	(1 059,0)	(450,4)	(348,6)	(799,0)
	RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 174,9	(9 143,1)	(7 968,2)	2 013,4	(1 973,6)	39,8
	Impôt sur les sociétés	(19,7)	313,1	293,4	(50,8)	1 116,5	1 065,7
	RÉSULTAT NET	1 155,3	(8 830,0)	(7 674,8)	1 962,6	(857,1)	1 105,5
	Participations ne donnant pas le contrôle	(98,7)	560,8	462,2	(202,9)	200,7	(2,2)
	RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX PORTEURS D'ACTIONNAIRES JUMELÉS	1 056,6	(8 269,2)	(7 212,6)	1 759,7	(656,4)	1 103,3

(1) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, l'amortissement de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

4.4.1 REVENUS LOCATIFS

PRINCIPES COMPTABLES DE RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

TRAITEMENT COMPTABLE DES LOYERS D'IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immobilisations données en location 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 estimée du bail.

Dans le cas d'un Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC), le revenu locatif est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

Pour les allègements de loyers accordés aux locataires dans le cadre de la pandémie de COVID-19 et lorsque ces allègements sont considérés comme une modification du bail en raison des contreparties consenties par le locataire (par exemple, prolongation du bail ou augmentation du pourcentage de loyer variable), la norme IFRS 16 s'applique, selon laquelle l'allègement est traité comme un aménagement de loyer qui est étalé sur la durée estimée du bail en réduction des revenus locatifs.

Les allègements de loyers pour lesquels une contrepartie est attendue et qui n'ont pas encore été signés font partie des créances clients sur lesquelles une perte de crédit attendue est calculée.

Conformément à l'IFRS 16, les allègements de loyers sans modification du bail, imposés par des lois antérieures à l'événement donnant droit à la réduction, comme en Autriche, ou en vertu d'une disposition du contrat de bail existant permettant la modification du loyer, sont directement et intégralement imputés au compte de résultat sous forme de déduction des revenus locatifs.

Les allègements de loyers signés ou dont la signature est attendue, accordés sans aucune contrepartie de la part du locataire, sont considérés comme une diminution de créance et sont comptabilisés au compte de résultat en réduction des revenus locatifs de 2020.

LOYERS ET DROITS D'ENTRÉE

Les revenus locatifs se composent des loyers et produits assimilables (ex : indemnités d'occupation, droits d'entrée, recettes des parkings) facturés pour les Centres Commerciaux et les immeubles de Bureaux & Autres au cours de la période.

Conformément à la norme IFRS 16, les franchises de loyers, les paliers, les autres aménagements de loyers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée estimée du bail.

Pour le pôle Congrès & Expositions, est comptabilisé en revenus locatifs le chiffre d'affaires généré par la location des espaces et par la fourniture de prestations associées obligatoires.

États financiers au 31 décembre 2020
 Notes annexes aux états financiers consolidés

DÉTAIL DES REVENUS LOCATIFS PAR ACTIVITÉ EN PROPORTIONNELLE

(en M€, hors taxe)	2020	2019
Centres Commerciaux	2 268,2	2 755,9
France	566,5	714,3
États-Unis	801,6	957,7
Europe centrale	203,9	224,5
Espagne	146,6	169,5
Royaume-Uni	141,7	211,4
Pays nordiques	115,8	136,3
Autriche	97,0	116,7
Allemagne	131,6	154,6
Pays-Bas	63,6	71,0
Bureaux & Autres	102,5	118,9
France	62,0	78,1
Autres pays	40,6	40,8
Congrès & Expositions	81,0	208,5
Total	2 451,7	3 083,4

Les revenus locatifs se sont élevés à 2 451,7 M€ (3 083,4 M€), soit une baisse de -20,5 %. Cette baisse est essentiellement due à l'impact négatif de la COVID-19 (allègements de loyer, faillites et augmentation de la vacance), à l'effet de change négatif de l'USD et à l'impact des cessions en France en 2019 et en 2020.

REVENUS MINIMAUX GARANTIS DANS LE CADRE DES CONTRATS DE LOCATION SIMPLE EN PROPORTIONNELLE

Au 31 décembre 2020, les loyers futurs minimaux à recevoir jusqu'à la prochaine date de résiliation possible au titre des contrats de location simple se répartissent comme suit :

Loyers futurs minimaux par année (M€)

Année	Centres Commerciaux	Bureaux & Autres	Total
2021	1 845,0	96,9	1 941,8
2022	1 490,1	90,3	1 580,4
2023	1 141,4	75,1	1 216,5
2024	882,4	69,1	951,5
2025	685,9	51,4	737,3
2026	545,2	47,3	592,5
2027	456,7	44,1	500,8
2028	345,5	40,6	386,1
2029	242,1	27,7	269,8
2030	171,4	27,3	198,7
2031	125,1	26,9	151,9
Au-delà	133,7	5,4	139,1
Total	8 064,4	602,1	8 666,5

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

4.4.2 CHARGES NETTES D'EXPLOITATION

Les charges nettes d'exploitation se composent des charges du foncier, des charges locatives non récupérées et des charges sur immeubles.

CHARGES DU FONCIER

BAUX À CONSTRUCTION

Les baux à construction sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 16 tel que décrit dans la note 5.1.1 « Immeubles de placement - Principes comptables ».

Les immeubles construits sur des terrains pris à bail sont comptabilisés selon les principes comptables décrits en note 5.1.1 « Immeubles de placement - Principes comptables ».

Les charges du foncier correspondent aux redevances variables versées (ou amortissement des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession. Cela s'applique principalement aux gestionnaires du site de Congrès & Expositions du Bourget (région parisienne) et à quelques centres commerciaux, en particulier en France.

CHARGES LOCATIVES REFACTURÉES ET REFACTURABLES

Selon IFRS 15, le Groupe a présenté séparément les charges locatives refacturées aux locataires et les charges locatives refacturables.

Le montant net correspond essentiellement aux charges sur locaux vacants.

CHARGES SUR IMMEUBLES

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses ainsi que des frais liés à la gestion immobilière et les charges afférentes aux gestions des sites du pôle Congrès & Expositions.

4.4.3 RÉSULTAT NET DES SERVICES IMMOBILIERS ET AUTRES ACTIVITÉS

RECONNAISSANCE DU REVENU

Le résultat opérationnel sur sites Congrès & Expositions, les activités Aéroports et le résultat des autres prestations composent le résultat des autres activités.

Les revenus sont reconnus conformément à la norme IFRS 15.

Les contrats relatifs à l'activité Congrès & Expositions sont des conventions d'occupation ou baux civils de courte durée, incluant la location d'espaces et locaux ainsi que la fourniture de prestations de services. Les prestations de services sont indissociables de la mise

à disposition des espaces et locaux, elles constituent un ensemble de services inhérent à la prestation de location. L'ensemble des prestations doivent donc être considérées comme un contrat unique (une obligation de performance unique) dans le cadre de la reconnaissance du revenu selon IFRS 15.

Les revenus sont reconnus au prorata temporis sur la durée de location des espaces et locaux.

Le revenu des autres prestations est reconnu au moment de la prestation de service.

Les revenus des autres activités regroupent :

- Les honoraires de gestion et de services immobiliers fournis aux secteurs Bureaux & Autres et Centres Commerciaux, facturés par les sociétés prestataires de services, dans le cadre de la gestion immobilière pour le compte de propriétaires hors Groupe ;

- Les revenus des prestations de services perçus par les sociétés du pôle Congrès & Expositions.

Les autres dépenses comprennent les charges liées à l'activité de prestations de services, leurs frais généraux ainsi que les dotations aux amortissements de leurs immobilisations.

(M€)	2020	2019
Résultat des autres activités	3,6	98,4
Congrès & Expositions	(12,2)	46,3
Autres prestations	15,8	52,0

4.4.4 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER ET DE GESTION DE PROJETS

RECONNAISSANCE DU REVENU

Le résultat net des activités de développement immobilier et gestion de projets concerne l'activité Développement, Design et Construction (DD&C) qui comprend trois types de services : conception du projet, développement et enfin construction du projet immobilier.

Sur la base de l'analyse des contrats existants, les services DD&C sont indissociables étant donné que le client ne peut bénéficier de chaque service de façon isolée ou associé à d'autres ressources immédiatement disponibles. En effet, les services sont regroupés et génèrent un unique résultat commercial. En tant que tel, le Groupe considère que les trois types de contrats devraient être combinés en un seul contrat (et une seule obligation de performance) dans le cadre de la comptabilisation du chiffre d'affaires selon IFRS 15.

Les revenus issus de l'activité DD&C sont constitués de contrats à prix fixe. URW a choisi d'utiliser la méthode de constatation des revenus à l'avancement, déterminés en fonction des dépenses engagées.

Les dépenses comprennent les coûts de construction et les coûts de gestion de projet associés.

4.4.5 FRAIS DE FONCTIONNEMENT

Ils se composent, pour le Groupe, des frais de personnel, des frais de siège, des frais de fonctionnement et des dépenses relatives aux projets en développement non capitalisés ainsi que des amortissements relatifs aux sièges d'URW à Paris et en régions. En 2020, ce poste inclut les coûts internes relatifs à la commercialisation s'élevant à 58,5 M€ (68,9 M€ en 2019) auparavant capitalisés.

4.4.6 COÛTS D'ACQUISITION ET AUTRES COÛTS

En 2020, les coûts d'acquisition et autres coûts s'élevèrent à -83,4 M€ (contre -51,5 M€ en 2019), principalement liés aux coûts d'intégration de Westfield, incluant des indemnités de départ aux États-Unis et au Royaume-Uni, le déploiement de la marque Westfield dans dix centres commerciaux en Europe continentale, des honoraires de conseil, les coûts d'intégration des systèmes informatiques et la fermeture du bureau de Sydney. Ils incluent également -44,6 M€ de coûts non-récurrents relatifs aux honoraires et frais payés pour l'augmentation de capital non réalisée de novembre 2020.

En 2019, ils comprenaient principalement les coûts d'intégration de Westfield notamment les coûts de déploiement de la marque dans dix centres commerciaux en Europe continentale, des honoraires de conseil, des coûts d'intégration des systèmes informatiques, des indemnités de départ et des coûts liés à la fermeture des locaux de Sydney.

États financiers au 31 décembre 2020
Notes annexes aux états financiers consolidés

4.5 AUTRES INFORMATIONS SECTORIELLES EN PROPORTIONNELLE

4.5.1 RÉCONCILIATION ENTRE LE RÉSULTAT SECTORIEL PAR ACTIVITÉ ET L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ EN PROPORTIONNELLE

POUR 2020

(M€)	Loyers nets	Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets, résultat net des services immobiliers et autres activités	Contribution des sociétés mises en équivalence	Frais de fonctionnement	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Coûts d'acquisition et autres coûts	Dépréciation d'écart d'acquisition	Total
Centres Commerciaux									
France	491,7	-	(51,8)	-	(56,9)	(1 424,7)	-	(0,8)	(1 042,4)
États-Unis	462,5	-	(100,6)	-	(28,5)	(2 046,0)	-	(710,4)	(2 423,0)
Europe centrale	191,1	-	(17,6)	-	0,1	(270,4)	-	(0,3)	(97,0)
Espagne	124,8	-	-	-	2,0	(307,3)	-	(103,8)	(284,2)
Royaume-Uni	78,0	-	-	-	-	(1 201,7)	-	(320,5)	(1 444,2)
Pays nordiques	100,8	-	-	-	(0,0)	(288,0)	-	(132,2)	(319,5)
Autriche	86,1	-	-	-	-	(237,2)	-	-	(151,0)
Allemagne	114,1	-	(9,0)	-	(0,3)	(246,4)	-	(102,0)	(243,7)
Pays-Bas	49,6	-	-	-	(0,4)	(168,8)	-	-	(119,6)
Total Centres Commerciaux	1 698,7	-	(178,9)	-	(84,0)	(6 190,5)	-	(1 370,0)	(6 124,7)
Bureaux & Autres									
France	56,0	-	-	-	(0,3)	26,9	-	-	82,7
Autres	29,4	-	0,0	-	(1,4)	(56,6)	-	-	(28,6)
Total Bureaux & Autres	85,4	-	0,0	-	(1,7)	(29,7)	-	-	54,1
C. & E.⁽¹⁾									
France	6,1	(12,1)	-	-	-	(272,9)	-	(8,2)	(287,2)
Total C. & E.	6,1	(12,1)	-	-	-	(272,9)	-	(8,2)	(287,2)
Non affectable	-	50,5	-	(218,5)	-	(59,2)	(83,4)	(241,8)	(552,4)
Total 2020	1 790,2	38,4	(178,9)	(218,5)	(85,7)	(6 552,4)	(83,4)	(1 620,0)	(6 910,3)

(1) Activité Congrès & Expositions.

États financiers au 31 décembre 2020
 Notes annexes aux états financiers consolidés

POUR 2019

(M€)	Loyers nets	Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets, résultat net des services immobiliers et autres activités	Contribution des sociétés mises en équivalence	Frais de fonctionnement	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Coûts d'acquisition et autres coûts	Dépréciation d'écart d'acquisition	Total
Centres Commerciaux									
France	663,4	-	-	-	1,8	(277,0)	-	-	388,2
États-Unis	652,8	-	(27,5)	-	0,8	(417,4)	-	-	208,7
Europe centrale	223,0	-	62,3	-	(1,2)	111,6	-	-	395,7
Espagne	156,8	-	-	-	(0,2)	46,1	-	-	202,7
Royaume-Uni	157,3	-	-	-	-	(611,7)	-	-	(454,4)
Pays nordiques	122,7	-	-	-	19,5	24,7	-	-	166,9
Autriche	111,4	-	-	-	0,1	(116,5)	-	-	(5,1)
Allemagne	143,5	-	(4,2)	-	(0,2)	(179,0)	-	-	(40,0)
Pays-Bas	62,4	-	-	-	1,4	(89,6)	-	-	(25,8)
Total Centres Commerciaux	2 293,2	-	30,5	-	22,0	(1 508,8)	-	-	837,0
Bureaux & Autres									
France	72,0	-	-	-	46,5	184,2	-	-	302,8
Autres	30,8	-	0,0	-	0,9	39,0	-	-	70,7
Total Bureaux & Autres	102,9	-	0,0	-	47,4	223,2	-	-	373,4
C. & E.⁽¹⁾									
France	95,1	46,3	-	-	-	(180,6)	-	(7,1)	(46,2)
Total C. & E.	95,1	46,3	-	-	-	(180,6)	-	(7,1)	(46,2)
Non affectable	-	93,4	-	(219,8)	-	(149,4)	(51,5)	-	(327,3)
Total 2019	2 491,2	139,7	30,5	(219,8)	69,4	(1 615,6)	(51,5)	(7,1)	836,9

(1) Activité Congrès & Expositions.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

4.5.2 ÉLÉMENTS DE L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE PAR ACTIVITÉ EN PROPORTIONNELLE

POUR 2020

(M€)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
Centres Commerciaux								
France	12 309,9	731,0	424,8	60,7	-	258,5	13 784,8	549,6
États-Unis	11 623,5	-	59,8	301,0	146,9	355,7	12 486,8	750,0
Europe centrale	4 347,0	255,4	679,5	15,9	-	42,4	5 340,2	681,6
Espagne	3 509,7	-	-	35,7	-	40,4	3 585,8	265,7
Royaume-Uni et Italie	2 772,9	-	-	215,9	-	184,0	3 172,7	322,3
Pays nordiques	2 952,7	-	-	0,0	-	33,8	2 986,5	517,8
Autriche	2 221,2	72,9	-	0,0	-	24,1	2 318,2	499,5
Allemagne	3 212,9	245,1	24,7	23,9	26,1	124,7	3 657,4	371,5
Pays-Bas	1 550,1	-	-	9,4	-	29,4	1 588,9	42,6
Total Centres Commerciaux	44 500,0	1 304,4	1 188,7	662,5	172,9	1 092,9	48 921,4	4 000,7
Bureaux & Autres								
France	1 771,1	-	-	191,5 ⁽²⁾	796,9	42,5	2 802,1	67,9
Autres	1 237,6	-	-	(0,0)	68,3	20,3	1 326,2	85,4
Total Bureaux & Autres	3 008,7	-	-	191,5	865,2	62,8	4 128,3	153,3
C. & E.⁽¹⁾								
France	2 452,8	-	-	134,9 ⁽³⁾	-	68,5	2 656,2	156,6
Total C. & E.	2 452,8	-	-	134,9⁽³⁾	-	68,5	2 656,2	156,6
Non affectable	-	10,3	0,0	1 333,4 ⁽⁴⁾	-	2 460,7 ⁽⁵⁾	3 804,4	32 404,6
Total 31/12/2020	49 961,5	1 314,7	1 188,7	2 322,4	1 038,2	3 684,9	59 510,3	36 715,3

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Correspond principalement aux immeubles d'exploitation parmi lesquels le siège social du Groupe.

(3) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(4) Correspondent principalement aux dérivés et aux actifs incorporels.

(5) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

États financiers au 31 décembre 2020
 Notes annexes aux états financiers consolidés

POUR 2019

(M€)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
Centres Commerciaux								
France	13 452,9	731,7	-	3,9	2 062,3	250,6	16 501,5	582,9
États-Unis	14 558,4	852,6	203,2	439,1	-	282,4	16 335,8	914,1
Europe centrale	4 599,0	255,7	711,0	22,8	-	23,5	5 612,0	715,5
Espagne	3 743,1	103,8	-	37,4	-	31,6	3 915,8	270,2
Royaume-Uni et Italie	4 105,5	454,0	-	253,9	-	187,3	5 000,7	389,7
Pays nordiques	3 124,8	132,6	-	0,6	-	33,8	3 291,8	532,0
Autriche	2 433,9	72,9	-	0,6	-	17,8	2 525,2	529,5
Allemagne	3 363,2	347,1	33,9	52,5	-	114,0	3 910,7	436,2
Pays-Bas	1 589,3	-	-	0,0	-	27,0	1 616,3	63,3
Total Centres Commerciaux	50 970,0	2 950,4	948,0	810,9	2 062,3	968,1	58 709,7	4 433,5
Bureaux & Autres								
France	2 378,0	-	-	154,7 ⁽²⁾	24,6	69,3	2 626,6	73,9
Autres	1 234,6	-	-	0,0	60,7	52,8	1 348,1	72,0
Total Bureaux & Autres	3 612,6	-	-	154,7	85,3	122,1	3 974,7	146,0
C. & E.⁽¹⁾								
France	2 642,2	8,2	-	241,8 ⁽³⁾	-	131,3	3 023,5	243,3
Total C. & E.	2 642,2	8,2	-	241,8⁽³⁾	-	131,3	3 023,5	243,3
Non affectable	-	10,2	-	1 102,4⁽⁴⁾	-	798,1⁽⁵⁾	1 910,7	30 943,3
Total 31/12/2019	57 224,7	2 968,9	948,0	2 309,8	2 147,6	2 019,5	67 618,6	35 766,1

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Correspond principalement aux immeubles d'exploitation parmi lesquels le siège social du Groupe.

(3) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(4) Correspondent principalement aux dérivés et aux actifs incorporels.

(5) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

4.5.3 INVESTISSEMENTS PAR ACTIVITÉ EN PROPORTIONNELLE

(M€)	2020			2019		
	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽²⁾	Total investissements	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽²⁾	Total investissements
Centres Commerciaux						
France	295,7	21,3	317,0	315,8	116,0	431,8
États-Unis	140,6	15,0	155,6	240,0	15,9	255,9
Europe centrale	13,1	3,9	17,0	18,8	5,3	24,1
Espagne	42,5	29,4	72,0	28,8	46,1	74,8
Royaume-Uni et Italie	55,0	5,9	60,9	77,1	3,7	80,8
Pays nordiques	14,3	2,3	16,6	36,9	2,2	39,0
Autriche	24,5	-	24,5	42,8	-	42,8
Allemagne	16,2	105,9	122,2	27,6	78,9	106,5
Pays-Bas	131,9	0,0	131,9	92,6	36,0	128,5
Total Centres Commerciaux	733,8	183,8	917,5	880,3	304,0	1 184,3
Bureaux & Autres						
France	111,1	18,5	129,6	192,4	27,3	219,6
Autres	38,9	61,1	100,0	63,5	81,7	145,2
Total Bureaux & Autres	150,0	79,6	229,7	255,9	108,9	364,8
C. & E.⁽¹⁾						
France	22,9	-	22,9	161,6	-	161,6
Total C. & E.	22,9	-	22,9	161,6	-	161,6
Total	906,7	263,4	1 170,1	1 297,8	412,9	1 710,8

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Avant transfert entre catégories d'immeuble de placement.

NOTE 5 IMMEUBLES DE PLACEMENT, ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS, ÉCART D'ACQUISITION

5.1 IMMEUBLES DE PLACEMENT

5.1.1 PRINCIPES COMPTABLES

IMMEUBLES DE PLACEMENT (IAS 40 & IFRS 13)

Conformément à l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché. Selon IFRS 13, la juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation (valeur de sortie). Les améliorations ou modifications futures prévues sur l'actif (ex. : rénovation/extension) doivent être prises en compte dans l'expertise afin de refléter son utilisation optimale.

URW respecte les règles d'évaluation à la juste valeur édictées par la norme IFRS 13 ainsi que l'exposé de principes⁽¹⁾ sur IFRS 13 établi par l'EPRA, l'organisme représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Les coûts d'acquisition liés à l'acquisition d'un actif sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement. Les dépenses capitalisées incluent le coût des travaux, les indemnités d'éviction, les frais financiers capitalisés, les frais de commercialisation facturés par des tiers externes et d'autres coûts internes dans le cadre de développement de projets.

Conformément aux normes IFRS 16 et IAS 40, les droits d'utilisation découlant de contrats de location d'actifs répondant aux critères de définition d'un immeuble de placement sont enregistrés à la juste valeur.

Les Immeubles de Placement en cours de Construction (IPUC) rentrent dans le champ d'application d'IAS 40 et peuvent être évalués à la juste valeur. Conformément à la méthode de valorisation des immeubles de placement du Groupe, ils sont valorisés à leur valeur de marché par un expert externe qualifié deux fois par an. Les projets pour lesquels la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable continuent à être valorisés à leur coût jusqu'à ce qu'il soit possible de déterminer une juste valeur de façon fiable ou jusqu'à un an avant que la construction ne soit achevée.

Le Groupe estime qu'un projet de développement peut être évalué de façon fiable à la juste valeur si les trois conditions suivantes sont toutes remplies :

- Toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation du projet ont été obtenues ;
- Le contrat de construction a été signé et les travaux ont débuté ;
- L'incertitude sur le montant des loyers futurs a été levée.

Si la date de livraison de l'actif est inférieure à une année, le projet est systématiquement évalué à sa juste valeur.

Pour les immeubles évalués à la juste valeur, la valeur de marché retenue est celle déterminée à partir des conclusions des experts indépendants qualifiés 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 de mutation⁽²⁾. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

Pour les portefeuilles de Centres Commerciaux et de Bureaux & Autres, la juste valeur est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les justes valeurs au m² et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs, notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers, les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et nombre de visites, par exemple), les données commerciales et les prévisions de flux de trésorerie établies par le Groupe à travers les *business plans* annuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de flux de trésorerie actuels et futurs, et appliquent des facteurs de risque, soit dans les prévisions de flux de trésorerie (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers, les allègements de loyers et des loyers variables plus faibles du fait de la pandémie de COVID- 19), soit dans les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie).

Les sites du Pôle Congrès & Expositions sont qualifiés d'immeubles de placement.

Pour les sites de Congrès & Expositions, la méthodologie de valorisation retenue est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession, ou sur la durée du bail emphytéotique (notamment celui de la Porte de Versailles) ou du bail à construction lorsqu'ils existent ou, sur dix ans dans les autres cas, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de trésorerie de la dernière année. Les valorisations des experts ont pris en compte le résultat opérationnel net, qui comprend les loyers nets et la marge nette réalisée sur la vente des prestations attachées, ainsi que les revenus nets des parkings. Les travaux d'entretien, de gros entretien, de modernisation, d'aménagement et d'extension, ainsi que les redevances de concession sont pris en compte dans les flux de trésorerie prévisionnels.

Le compte de résultat enregistre sur l'exercice (N) la variation de valeur de chaque immeuble, déterminée de la façon suivante : valeur de marché N - [valeur de marché N-1 + montant des travaux et dépenses capitalisées de l'exercice N].

Le résultat de cession d'un immeuble de placement est calculé par rapport à la dernière juste valeur enregistrée dans l'état de situation financière de clôture de l'exercice précédent.

Les immeubles en construction évalués au coût font l'objet de tests de dépréciation déterminés par rapport à la valeur recouvrable estimée du projet. La valeur recouvrable du projet est évaluée, pour les projets significatifs, par un expert indépendant qualifié, pour les autres, en interne par les équipes de Développement & Investissements en prenant en compte la date de livraison estimée, les coûts de développements projetés et en considérant un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets attendus. Lorsque la valeur recouvrable estimée est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les immeubles détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne distincte dans l'état de situation financière.

(1) Document de position EPRA sur IFRS 13 Évaluation à la juste valeur et exemples d'informations, février 2013.

(2) Les droits de mutation sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble, même si ces frais peuvent, dans certains cas, être réduits en cédant la société propriétaire de l'actif.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

5.1.2 IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR : BASE IFRS

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Centres Commerciaux	34 893,3	38 971,4
France	11 872,3	12 991,9
États-Unis	5 354,4	6 437,1
Europe centrale	4 160,7	4 413,5
Espagne	3 302,3	3 562,4
Royaume-Uni et Italie	1 593,2	2 407,8
Pays nordiques	2 940,1	3 114,6
Autriche	2 221,2	2 433,9
Allemagne	1 899,0	2 021,0
Pays-Bas	1 550,1	1 589,3
Bureaux & Autres	2 278,1	2 977,3
France	1 633,1	2 255,3
Autres pays	645,0	722,1
Congrès & Expositions	2 452,2	2 641,2
Total	39 623,6	44 589,9

En 2020, la valeur des immeubles de placement évalués à la juste valeur a diminué de -4 676,2 M€, principalement en raison de l'impact de la crise de la COVID-19, reflété principalement par la baisse des flux de trésorerie futurs estimés des actifs et une augmentation du taux d'actualisation et du taux de capitalisation. Les centres commerciaux au Royaume-Uni et aux États-Unis sont principalement affectés.

(M€)	Centres Commerciaux	Bureaux & Autres	Congrès & Expositions	Total immeubles de placement	Immeubles détenus en vue de la vente ⁽⁴⁾	Total
31/12/2018	40 142,2	3 295,1	2 631,5	46 068,8	16,5	46 085,3
Droits d'utilisation de l'actif	462,6	-	10,8	473,4	-	473,4
Acquisitions	(5,4)	3,3	-	(2,1)	-	(2,1)
Dépenses capitalisées	679,5	226,7	161,4	1 067,6	-	1 067,6
Cessions et sorties de périmètre	(253,8)	(798,4)	-	(1 052,2)	-	(1 052,2)
Reclassements et transferts de catégories	(1 382,2)	63,6	(0,1)	(1 318,7)	2 050,1	731,4
Actualisation	4,2	-	-	4,2	-	4,2
Variations de juste valeur	(870,7)	170,9	(162,3)	(862,1)	-	(862,1)
Variations de change	194,9	16,2	-	211,1	-	211,1
31/12/2019	38 971,4	2 977,3	2 641,2	44 589,9	2 066,6	46 656,5
Acquisitions	16,5	2,1	-	18,6	-	18,6
Entrées dans le périmètre de consolidation ⁽¹⁾	540,8	-	-	540,8	-	540,8
Dépenses capitalisées ⁽²⁾	586,3	118,9	22,8	728,0	-	728,0
Cessions et sorties de périmètre	(84,9)	(38,9)	-	(123,8)	(2 066,6)	(2 190,4)
Reclassements et transferts de catégories ⁽³⁾	(150,4)	(764,8)	5,1	(910,1)	907,7	(2,5)
Actualisation	1,3	-	-	1,3	-	1,3
Variations de juste valeur	(4 458,3)	(0,9)	(216,9)	(4 676,2)	-	(4 676,2)
Variations de change	(529,2)	(15,7)	-	(544,8)	-	(544,8)
31/12/2020	34 893,3	2 278,1	2 452,2	39 623,6	907,7	40 531,3

(1) Correspond à l'acquisition des 50 % restants dans les coentreprises détenant cinq actifs en Floride décrite en note 1.1.2 « Cession de cinq centres commerciaux français et autres changements de périmètre ».

(2) Les dépenses capitalisées concernent essentiellement :
 - des centres commerciaux en France et aux Pays-Bas ;
 - des bureaux en France ;
 - des sites de Congrès & Expositions comme le Parc des Expositions de la Porte de Versailles.

(3) Inclut la reclassification en immeubles détenus en vue de la vente pour -907,7 M€ relatifs principalement à la transaction portant sur l'immeuble de bureaux SHIFT décrite en note 14 « Événements postérieurs à la clôture ».

(4) Le montant figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2020 comprend les comptes clients et comptes rattachés des immeubles détenus en vue de la vente.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

HYPOTHÈSES DE VALORISATION ET SENSIBILITÉS DES ACTIFS EN INTÉGRATION GLOBALE

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, URW a considéré la classification de ses actifs en niveau 3, au sens de la norme IFRS 13, comme la mieux adaptée. La pandémie de COVID-19 n'a eu aucun impact sur la méthodologie utilisée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'URW.

Au 31 décembre 2020, 96 % du patrimoine d'URW est valorisé par des experts immobiliers indépendants qualifiés.

Les soldes des aménagements de loyer et des droits d'entrée étalés sur la durée estimée des baux s'élevaient à -130,6 M€ (contre -69,1 M€ en 2019). Ces montants viennent corriger les valeurs d'expertise des actifs inscrites au bilan.

Les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

CENTRES COMMERCIAUX

Les centres commerciaux sont valorisés à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement. Le tableau ci-dessous ne comprend que les actifs consolidés par intégration globale.

Centres Commerciaux – 31/12/2020		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation (b)	Taux de capitalisation (c)	TCAM des Loyers nets (d)
France	Max	7,1 %	834	9,3 %	8,1 %	20,3 %
	Min	1,9 %	143	5,6 %	3,9 %	2,2 %
	Moyenne pondérée	4,4 %	560	6,0 %	4,3 %	3,9 %
Europe centrale	Max	7,0 %	587	8,9 %	8,2 %	3,5 %
	Min	4,6 %	233	6,7 %	4,9 %	2,0 %
	Moyenne pondérée	5,1 %	398	7,1 %	5,2 %	2,6 %
Espagne	Max	8,0 %	537	9,8 %	7,8 %	5,9 %
	Min	4,1 %	125	6,9 %	4,6 %	3,6 %
	Moyenne pondérée	4,6 %	340	7,2 %	4,8 %	5,1 %
Pays nordiques	Max	5,2 %	421	8,5 %	5,5 %	5,6 %
	Min	3,7 %	180	6,3 %	4,3 %	3,8 %
	Moyenne pondérée	4,1 %	351	6,8 %	4,5 %	4,7 %
Allemagne	Max	7,9 %	471	8,4 %	7,3 %	4,0 %
	Min	4,1 %	212	6,1 %	4,2 %	2,0 %
	Moyenne pondérée	4,8 %	305	6,6 %	4,9 %	3,2 %
Autriche	Max	4,7 %	388	6,3 %	4,5 %	2,5 %
	Min	4,5 %	340	6,2 %	4,4 %	2,5 %
	Moyenne pondérée	4,6 %	363	6,3 %	4,4 %	2,5 %
Pays-Bas	Max	7,3 %	351	8,1 %	7,1 %	3,2 %
	Min	4,4 %	142	6,2 %	4,5 %	2,0 %
	Moyenne pondérée	5,3 %	239	6,8 %	5,3 %	2,6 %
États-Unis	Max	11,8 %	1 868	10,5 %	8,3 %	7,0 %
	Min	3,2 %	213	5,8 %	4,3 %	1,3 %
	Moyenne pondérée	4,2 %	541	6,3 %	4,9 %	4,4 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés, la marque, les activités dans les aéroports ainsi que l'actif au Royaume-Uni ne sont pas inclus dans ce tableau.

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

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

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

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur six à dix ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

Pour les États-Unis, la répartition entre centres commerciaux *flagships* et Régionaux est la suivante :

Centres Commerciaux – 31/12/2020		Taux de rendement	Loyer en € par m ^{2(a)}	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des Loyers nets ^(d)
<i>Flagships</i> américains	Max	5,2 %	1 868	6,8 %	5,8 %	5,9 %
	Min	3,2 %	314	5,8 %	4,3 %	1,3 %
	Moyenne pondérée	3,7 %	778	6,0 %	4,7 %	4,6 %
Régionaux américains	Max	11,8 %	326	10,5 %	8,3 %	7,0 %
	Min	6,1 %	213	8,5 %	6,5 %	1,9 %
	Moyenne pondérée	7,9 %	271	9,0 %	7,2 %	3,9 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés, la marque et les activités des aéroports ne sont pas inclus dans ce tableau.

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

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

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

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur dix ans).

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -1 834 M€ (ou -5,2 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités aéroportuaires).

Une augmentation de +25 points de base des taux d'actualisation ferait diminuer de -588 M€ (ou -1,7 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités aéroportuaires).

Une augmentation de +10 points de base des taux de capitalisation ferait diminuer de -514 M€ (ou -1,5 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités aéroportuaires).

Une baisse de -5 % des hypothèses de valeurs locatives estimées des experts lors des signatures de baux pendant la période modélisée ferait diminuer de -1 334 M€ (ou -3,8 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités aéroportuaires).

BUREAUX & AUTRES

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -177 M€ (ou -6,1 %) la valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres (loués et vacants, hors actifs en développement).

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Une augmentation de +25 points de base du coût moyen pondéré du capital, déterminé au 31 décembre 2020, ferait diminuer de -102,2 M€ (ou -4,6 %) la valeur totale du patrimoine Congrès & Expositions.

5.1.3 IMMEUBLES DE PLACEMENT EN COURS DE CONSTRUCTION ÉVALUÉS AU COÛT

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Centres Commerciaux	875,9	755,6
France	258,2	262,8
États-Unis	33,5	18,7
Europe centrale	36,2	39,9
Espagne	206,5	179,7
Royaume-Uni et Italie	26,3	21,7
Pays nordiques	12,6	10,2
Autriche	-	-
Allemagne	302,6	222,7
Pays-Bas	-	-
Bureaux & Autres	448,3	387,8
France	137,9	122,7
Autres pays	310,4	265,1
Congrès & Expositions	-	-
Total	1 324,1	1 143,3

Au 31 décembre 2020, les immeubles de placement en cours de construction évalués au coût sont notamment composés :

- De projets d'extension et de rénovation de centres commerciaux tels que le projet d'extension de Garbera ;
- De projets de développement de bureaux tels que Sisters à La Défense ;
- De projets à usage mixte notamment Westfield Hambourg.

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet de tests de dépréciation au 31 décembre 2020. Des dépréciations ont été comptabilisées pour un montant total de 46,2 M€ sur l'exercice 2020.

(M€)	Valeur brute	Dépréciation	Total immeubles de placement évalués au coût	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
31/12/2018	1 663,3	(105,5)	1 557,8	49,7	1 607,5
Acquisitions	1,9	-	1,9	-	1,9
Dépenses capitalisées	395,9	-	395,9	-	395,9
Cessions et sorties de périmètre	(1,6)	-	(1,6)	-	(1,6)
Reclassements et transferts de catégories	(742,5)	-	(742,5)	11,8	(730,7)
Dépréciations / reprises	-	(72,8)	(72,8)	-	(72,8)
Variations de change	5,1	(0,4)	4,7	-	4,7
31/12/2019	1 322,1	(178,7)	1 143,3	61,5	1 204,8
Acquisitions	-	-	-	-	-
Dépenses capitalisées ⁽¹⁾	251,9	-	251,9	-	251,9
Cessions et sorties de périmètre	(3,3)	-	(3,3)	(0,7)	(4,1)
Reclassements et transferts de catégories	(13,7)	-	(13,7)	33,7	20,0
Dépréciations / reprises	-	(46,2)	(46,2)	-	(46,2)
Variations de change	(9,4)	1,5	(7,9)	-	(7,9)
31/12/2020	1 547,6	(223,4)	1 324,1	94,4	1 418,5

(1) Concernent principalement les investissements relatifs au projet de développement Westfield Hambourg ainsi que le projet d'extension Garbera.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

5.2 ACTIFS CORPORELS

5.2.1 PRINCIPES COMPTABLES

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 16, les immeubles d'exploitation sont valorisés au coût historique diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs. Les amortissements sont déterminés par la méthode des composants, en séparant chaque élément significatif d'une immobilisation en fonction de sa durée d'utilisation. Les quatre composants d'un immeuble sont le gros œuvre, la façade, les équipements techniques et les aménagements finitions, amortis respectivement sur 60, 30, 20 et 15 ans pour les immeubles de Bureaux et 35, 25, 20 et 15 ans pour les Centres Commerciaux.

L'immeuble de bureaux occupé par le Groupe, situé 7, Place Adenauer, Paris 16^{ème}, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

5.2.2 TABLEAU DE VARIATION DES ACTIFS CORPORELS

Valeur nette (M€)	Immeubles d'exploitation ⁽¹⁾	Installations techniques, matériel et mobilier	Droits d'utilisation de l'actif	Total
31/12/2018	146,7	145,6	-	292,2
Droits d'utilisation de l'actif	-	-	74,1	74,1
Acquisitions et dépenses capitalisées	-	53,5	-	53,5
Reclassements	-	(29,5)	-	(29,5)
Cessions et sorties de périmètre	-	(0,4)	-	(0,4)
Amortissements	(2,0)	(47,0)	-	(49,0)
Dépréciations/reprises	-	0,9	-	0,9
Variation de change	-	2,7	-	2,7
31/12/2019	144,7	125,8	74,1	344,5
Acquisitions et dépenses capitalisées	0,4	19,1	-	19,5
Reclassements	-	(15,9)	(11,7)	(27,6)
Cessions et sorties de périmètre	-	(4,7)	-	(4,7)
Amortissements	(2,0)	(24,4)	(10,2)	(36,7)
Dépréciations/reprises ⁽²⁾	-	(11,1)	-	(11,1)
Variation de change	-	(5,4)	0,5	(4,9)
31/12/2020	143,2	83,4	52,6	279,2

(1) Correspond à l'immeuble occupé par le propriétaire situé 7, Place Adenauer, Paris.

(2) Dépréciations/reprises de dépréciation des actifs Viparis conformément aux valeurs d'expertise.

5.3 ACTIFS INCORPORELS

5.3.1 PRINCIPES COMPTABLES

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (IAS 38)/ DÉPRÉCIATION D'ACTIFS (IAS 36)

Les actifs non corporels qui sont identifiables, séparables et qui peuvent être vendus, transférés, concédés par licence, loués ou échangés, soit de façon individuelle, soit dans le cadre d'un contrat avec un actif ou un passif lié, ou qui résultent de droits contractuels ou autres droits légaux, que ces droits soient cessibles, séparables ou non, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Après leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur éventuelles.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie font l'objet d'un amortissement linéaire pratiqué sur ladite durée.

Les immobilisations incorporelles qui ont une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties.

Les durées d'utilité des immobilisations incorporelles sont examinées chaque année.

Un test de dépréciation est réalisé dès qu'il y a un indice de perte de valeur et au moins une fois par an pour les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée. Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur comptable à la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. La juste valeur de chaque actif est déterminée par des experts qualifiés indépendants en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*). Si la valeur d'expertise de l'actif incorporel est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

Les actifs incorporels sont :

- L'activité de Gestion Immobilière aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- L'activité de Développement, Design et Construction (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- L'activité Aéroports aux États-Unis ;
- La marque commerciale Westfield ;
- Les droits et salons : correspond principalement aux entités Viparis ;
- Les autres actifs incorporels.

Les actifs incorporels concernant les activités de Gestion Immobilière, DD&C et Aéroports correspondent à la valeur des contrats identifiés pour ces activités à la date d'acquisition de WFD. Ils correspondent aux contrats avec les centres commerciaux détenus en contrôle conjoint, en application de la norme IFRS 11, et aux contrats avec les opérateurs d'Aéroports et/ou autorités locales. Les contrats ont été analysés séparément pour les centres *flagships* et Régionaux car ils présentent des caractéristiques différentes.

La valeur de la marque Westfield correspond au surplus de valeur qui n'a pas déjà été valorisé dans la valeur des centres commerciaux.

La durée de vie des contrats de Gestion Immobilière des centres *flagships* est considérée comme indéterminée car ces contrats n'ont pas de date de fin et URW est l'unique gestionnaire d'actif, aussi longtemps qu'il reste copropriétaire du centre commercial. La durée de vie de la marque Westfield est également considérée comme indéterminée et fait l'objet de tests de dépréciation. C'est pourquoi ces actifs incorporels ne sont pas amortis et testés pour dépréciation.

Les autres actifs incorporels sont amortis sur leur durée de vie :

- Contrats de Gestion Immobilière avec les centres régionaux : trois ans ;
- Contrats DD&C : entre un et trois ans ;
- Activité Aéroports : entre 11 et 25 ans.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

5.3.2 TABLEAU DE VARIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Valeur nette (M€)	Gestion Immobilière / DD&C / Aéroports	Marque	Droits et salons	Autres actifs incorporels	Total
31/12/2018	498,7	425,8	197,7	8,0	1 130,2
Amortissements	(110,3)	-	(2,0)	(1,5)	(113,8)
Dépréciations / reprises	(39,0)	-	(19,1)	1,7	(56,4)
Variation de change	16,6	-	-	-	16,6
Reclassements	11,3	-	(11,3)	7,8	7,8
31/12/2019	377,3	425,8	165,3	16,0	984,4
Acquisitions	-	-	-	8,9	8,9
Amortissements	(72,3)	-	(2,0)	(15,9)	(90,2)
Dépréciations / reprises ⁽¹⁾	13,1	-	(44,6)	-	(31,5)
Variation de change	(22,1)	-	-	(1,4)	(23,6)
Reclassements	-	-	-	28,2	28,2
31/12/2020	296,0	425,8	118,7	35,9	876,3

(1) Le montant de la dépréciation concerne principalement les actifs incorporels Congrès & Expositions et l'activité de Gestion Immobilière au Royaume-Uni, partiellement compensé par la reprise de la dépréciation de l'activité Développement, Design et Construction aux États-Unis.

L'une des principales hypothèses utilisées pour évaluer les contrats de Gestion Immobilière, les contrats de DD&C, l'activité Aéroports et la Marque, est le taux d'actualisation qui est compris entre 7,0 % et 10,0 %.

GESTION IMMOBILIÈRE, DD&C ET AÉROPORTS

Une hausse de +25 points de base du taux d'actualisation des actifs incorporels Gestion Immobilière, DD&C et activité Aéroports, tel que déterminé au 31 décembre 2020, entraînerait une dépréciation supplémentaire de -11,0 M€.

Une baisse de -10 points de base du taux de croissance à long terme des actifs incorporels Gestion Immobilière, DD&C et activité Aéroports, tel que déterminé au 31 décembre 2020, entraînerait une dépréciation supplémentaire de -3,3 M€.

MARQUE

En ce qui concerne la marque, le test de dépréciation a été effectué par des experts externes indépendants. Il n'a donné lieu à aucune dépréciation.

Une hausse de +25 points de base du taux d'actualisation de la Marque, tel que déterminé au 31 décembre 2020, ne donnerait lieu à aucune dépréciation. Une dépréciation serait nécessaire avec une hausse de +27 points de base du taux d'actualisation.

Une baisse de -10 points de base du taux de croissance à long terme de la Marque, tel que déterminé au 31 décembre 2020, ne donnerait lieu à aucune dépréciation. Une dépréciation serait nécessaire avec une baisse de -36 points de base du taux de croissance à long terme.

DROITS ET SALONS

Au 31 décembre 2020, des tests de dépréciation ont été effectués sur la base d'évaluations des actifs incorporels de Viparis établies par des experts externes indépendants et une dépréciation complémentaire de -44,6 M€ a été constatée.

Une hausse de +25 points de base du coût moyen pondéré du capital des actifs incorporels de Viparis, tel que déterminé au 31 décembre 2020, aurait un impact négatif de -28,9 M€ (-6,7 %) sur la valeur d'expertise des actifs incorporels et n'entraînerait aucune dépréciation supplémentaire.

5.4 ÉCARTS D'ACQUISITION

5.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les règles de comptabilisation des regroupements d'entreprises respectent les dispositions prévues par la norme IFRS 3 Révisée.

L'écart d'acquisition est évalué comme étant l'excédent de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle détenue par l'entreprise acquise, de la juste valeur des titres de capitaux propres précédemment détenus par l'acquéreur dans l'entreprise acquise (si applicable), par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Si, après réexamen, le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris est supérieur à la contrepartie transférée, au montant de toute participation ne donnant pas le contrôle détenue par l'entreprise acquise et, à la juste valeur des titres de capitaux propres précédemment détenus par l'acquéreur dans l'entreprise acquise (si applicable), l'excédent est considéré comme un profit résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses et est comptabilisé en résultat net à la date d'acquisition.

La norme IFRS 3 Révisée prévoit un délai de douze mois à partir de la date d'acquisition quant à la comptabilisation définitive de l'acquisition : les corrections des évaluations effectuées doivent être liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Ainsi, au-delà de ce délai de douze mois, tout complément de prix est à comptabiliser en résultat de l'exercice sauf si sa contrepartie est un instrument de capitaux propres.

En cas d'acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur si et quand il y a prise de contrôle. L'écart entre la juste valeur et la valeur nette comptable de cette participation est enregistré directement en résultat de l'exercice.

Toute variation de pourcentage d'intérêt impliquant la perte de contrôle d'une entité conduit à constater un résultat de cession, et à réévaluer à la juste valeur la quote-part conservée en contrepartie du résultat.

Les opérations n'affectant pas le contrôle (acquisition complémentaire ou cession) ne se traduiront que par une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part du Groupe et la part hors Groupe sans impact résultat et/ou modification de l'écart d'acquisition.

ÉVALUATION ET PERTE DE VALEUR DES ÉCARTS D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition est enregistré au coût diminué des éventuelles pertes de valeur cumulées. Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à des tests de dépréciation au minimum une fois par an ou dès l'apparition d'un indice de perte de valeur. Pour la réalisation de ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT).

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par les autres groupes d'actifs.

Si la valeur comptable d'un écart d'acquisition est supérieure à sa valeur recouvrable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Les pertes de valeur relatives à des écarts d'acquisition ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT À L'OPTIMISATION FISCALE SUR LES IMPÔTS DIFFÉRÉS

Il s'agit des écarts d'acquisition issus de la reconnaissance d'impôts différés à la date du regroupement d'entreprises. Ils sont calculés par différence entre les impôts différés comptabilisés au bilan selon IAS 12, et les impôts effectifs à verser en cas de vente via une cession de titres. En conséquence, les tests de dépréciation menés sur ces écarts d'acquisition à chaque clôture consistent à comparer la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition aux gains d'optimisation fiscale attendus sur les impôts différés.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT À LA VALEUR DE L'ACTIVITÉ DE SERVICES IMMOBILIERS (FEE BUSINESS)

Écart d'acquisition correspondant aux activités suivantes : Gestion Immobilière, Aéroports et Développement, Design et Construction (DD&C).

Des tests de dépréciation sont effectués une fois par an, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, sur la base d'évaluations réalisées par des experts indépendants et utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*).

La valeur attribuable à l'activité de gestion immobilière a été affectée aux États-Unis, au Royaume-Uni et à l'Allemagne, la valeur attribuable à l'activité de DD&C a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni et la valeur correspondante aux activités Aéroports a été affectée aux États-Unis, selon l'évaluation externe.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT AUX SYNERGIES ET AU PERSONNEL

L'écart d'acquisition correspondant à l'acquisition de WFD a été affecté par zones géographiques qui sont le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'affectation par zones géographiques a été réalisée sur la base des synergies de coûts et revenus attendues suite au regroupement d'entreprises.

Les coûts et les synergies de revenu attendus ont été affectés aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux Centres Commerciaux en France, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques.

La valeur attribuable à la part du personnel acquis a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni.

TESTS DE DÉPRÉCIATION

Dans la mesure où les zones géographiques sont les niveaux les plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne, les tests de dépréciation sont réalisés au niveau de la zone géographique, conformément à IAS 36 pour les groupes d'UGTs.

Les zones géographiques sur lesquelles l'écart d'acquisition a été affecté font l'objet d'un test de dépréciation par comparaison entre la valeur de l'actif net de la zone géographique (basée sur les informations sectorielles présentées dans la note 4.5.2 « Éléments de l'état de situation financière par activité en proportionnelle ») et la valeur recouvrable de la zone géographique qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité, calculée en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*), sur la base du *Business Plan* à cinq ans (« 5YBP ») approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance.

Tout en utilisant la même méthode et le même modèle de test de dépréciation que ceux utilisés par le Groupe en 2018 et 2019, les incertitudes actuelles quant à l'impact de la COVID-19 sur l'économie en général, le rythme de la reprise économique et l'impact sur les activités du Groupe ont été prises en compte dans les flux de trésorerie et les principaux paramètres utilisés pour le test de dépréciation.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque zone géographique au 31 décembre sur la base :

- Du résultat du *Business Plan* à cinq ans (« 5YBP ») de 2021-2025 détaillé par segment géographique (incluant un compte de résultat détaillé, les investissements et les cessions envisagés) avec une revue par actif et segment géographique de l'impact potentiel de la crise de la COVID-19 ;
- Des taux d'actualisation avant impôts par segment géographique, basés sur le coût moyen pondéré du capital par région, qui reflète l'appréciation actuelle des taux d'intérêt de marché, ainsi que le risque spécifique à chaque segment géographique au 31 décembre 2020. Ces taux d'actualisation ont également été comparés aux taux d'actualisation utilisés par les évaluateurs pour l'évaluation des immeubles de placement au 31 décembre 2020, et la cohérence entre ces taux a été vérifiée ;

- D'une affectation des frais de fonctionnement du siège aux segments géographiques, au prorata de leurs Loyers nets respectifs ;
- D'un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque segment géographique sur une durée de dix ans, identique à la méthode appliquée par les évaluateurs du Groupe, et une valeur terminale actualisée, à laquelle un taux de croissance à long terme estimé au 31 décembre 2020 est appliqué.

Une comparaison a été faite, pour chaque zone géographique, entre :

- La valeur d'usage de la zone géographique au 31 décembre telle que déterminée ci-dessus ;
- La valeur de l'actif net de la zone géographique au 31 décembre, basée sur les informations sectorielles présentées dans la note 4.5.2 « Éléments de l'état de situation financière par activité en proportionnelle ».

ÉCART D'ACQUISITION LIÉ À LA CAPACITÉ À GÉNÉRER DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Cet écart d'acquisition correspond à l'activité d'URW Germany.

Des tests de dépréciation sont effectués une fois par an au 31 décembre, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, sur la base d'évaluations réalisées par des experts externes indépendants et utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*).

5.4.2 TABLEAU DE VARIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

Au 31 décembre 2020, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

Valeur nette (M€)	31/12/2019	Dépréciation	Variation de change	31/12/2020
Valeur optimisée des impôts différés	241,0	(41,5)	-	199,5
Activité de services immobiliers	839,1	(700,4)	(19,5)	119,3
Synergies, personnel et capacité à générer des projets de développement	1 798,3	(854,3)	(14,8)	929,3
Total URW	2 878,4	(1 596,1)	(34,2)	1 248,1

L'affectation par zone géographique de cet écart d'acquisition se ventile comme suit :

(M€)	Centres												Total
	Commerciaux France	Europe centrale	Espagne	Pays nordiques	Autriche	Allemagne	Pays-Bas	États-Unis	Royaume-Uni	C&E	Autres		
Écart d'acquisition au 31 décembre 2019	731,7	255,8	103,8	132,5	72,9	256,7	-	852,6	454,0	8,2	10,3	2 878,4	
Dépréciation	(0,8)	(0,3)	(103,8)	(132,2)	-	(78,2)	-	(838,6)	(434,1)	(8,2)	-	(1 596,1)	
Variation de change	-	-	-	(0,4)	-	-	-	(14,0)	(19,9)	-	-	(34,2)	
Écart d'acquisition au 31 décembre 2020	731,0	255,4	-	-	72,9	178,5	-	-	-	-	10,3	1 248,1	

Le Groupe effectue un test de dépréciation pour chaque catégorie d'écart d'acquisition.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT À L'OPTIMISATION FISCALE SUR LES IMPÔTS DIFFÉRÉS

Au 31 décembre 2020, une dépréciation de -41,5 M€ a été constatée.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT À LA VALEUR DE L'ACTIVITÉ DE SERVICES IMMOBILIERS (*FEE BUSINESS*)

Au 31 décembre 2020, une dépréciation complémentaire de -700,4 M€ a été constatée menant à la dépréciation complète de l'écart d'acquisition correspondant à la valeur du *fee business* aux États-Unis et au Royaume-Uni.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT AUX SYNERGIES, PERSONNEL ET CAPACITÉ À GÉNÉRER DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Au 31 décembre 2020, une dépréciation de -78,2 M€ a été constatée sur l'écart d'acquisition correspondant à la capacité à générer des projets de développement en Allemagne.

Au 31 décembre 2020, une dépréciation totale de -776,1 M€ a été comptabilisée pour les zones géographiques des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Espagne et des Pays nordiques.

Les principaux paramètres pour le calcul de la valeur d'usage sont le coût moyen pondéré du capital (CMPC), le taux de croissance à long terme et le taux de croissance annuel moyen (TCAM) des Loyers nets, indiqués dans le tableau ci-dessous.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

	Centres Commerciaux France	Europe centrale	Espagne	Pays nordiques	États-Unis	Royaume-Uni
31 décembre 2019						
CMPC avant impôt en %	5,70 %	6,50 %	6,60 %	6,20 %	6,20 %	5,75 %
Taux de croissance à long terme en %	1,50 %	2,40 %	2,30 %	2,10 %	2,20 %	1,90 %
TCAM des Loyers nets en %	3,70 %	2,45 %	3,06 %	3,45 %	4,07 %	3,03 %
31 décembre 2020						
CMPC avant impôt en %	6,00 %	6,85 %	6,90 %	6,60 %	6,35 %	6,90 %
Taux de croissance à long terme en %	1,40 %	2,30 %	2,23 %	2,04 %	2,20 %	1,80 %
TCAM des Loyers nets en %	3,82 %	2,66 %	5,10 %	4,66 %	4,22 %	4,18 %

Une augmentation du CMPC, une diminution du taux de croissance à long terme ou une diminution du taux de croissance annuel moyen (TCAM) des Loyers nets tels que déterminés au 31 décembre 2020 ne conduiraient pas nécessairement à une valeur d'usage inférieure à la valeur de l'actif net étant donné que la valeur de l'actif net inclut les immeubles de placements évalués à la juste valeur. Ces changements entraîneraient une baisse de la juste valeur des immeubles de placement et par conséquent de la valeur de l'actif net.

C'est pourquoi l'impact d'un tel changement doit être regardé de façon combinée, avec la valeur d'usage et la valeur d'actif net, pour évaluer l'impact net sur les états financiers.

Une hausse de +25 points de base du CMPC tel que déterminé au 31 décembre 2020, sans aucun changement du taux de croissance à long terme ou du TCAM des Loyers nets, n'entraînerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

Une baisse de -10 points de base du taux de croissance à long terme tel que déterminé au 31 décembre 2020, sans aucun changement du CMPC ou du TCAM des Loyers nets, n'entraînerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

Une baisse de -50 points de base du TCAM des Loyers nets tel que déterminé au 31 décembre 2020, sans aucun changement du CMPC ou du taux de croissance à long terme, n'entraînerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

5.5 SOLDE NET DES AJUSTEMENTS DE VALEURS

Ce poste enregistre les variations de juste valeur constatées sur les immeubles de placement, les dépréciations et reprises comptabilisées

sur les actifs corporels et incorporels et l'amortissement de la juste valeur des actifs comptabilisés aux fins de l'affectation du prix d'achat.

(M€)	2020	2019
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	(4 676,2)	(862,1)
Centres Commerciaux	(4 458,3)	(870,7)
Bureaux & Autres	(0,9)	170,9
Congrès & Expositions	(216,9)	(162,3)
Immeubles de placement évalués au coût	(46,2)	(72,8)
Actifs corporels et incorporels	(114,9)	(167,5)
Total	(4 837,2)	(1 102,4)

5.6 DÉCAISSEMENTS LIÉS AUX TRAVAUX ET AUX ACQUISITIONS/CESSIONS D'ACTIFS IMMOBILIERS (ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS)

En 2020, les décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers s'élevaient à 1 164,3 M€. 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.

Le résultat de cession d'immeubles de placement, qui s'élève à -86,3 M€, comprend principalement le résultat sur la vente d'un portefeuille de cinq centres commerciaux en France (voir §1.1.2 « Cession de cinq centres commerciaux français et autres changements de périmètre »).

États financiers au 31 décembre 2020
Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 6. TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

6.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les principes comptables sont détaillés dans la note 3.1.1 « Périmètre et méthodes de consolidation ».

Suite à l'acquisition de WFD, le Groupe détient des participations significatives en copropriété dans un certain nombre d'actifs, principalement aux États-Unis via des partenariats ou des *trusts* (fiducies). Ces coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Le Groupe et ses coentreprises utilisent des méthodes comptables uniformes.

6.2 ÉVOLUTION DES TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et de sites de Congrès & Expositions	7 617,2	9 462,7
Prêts accordés aux sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et de sites de Congrès & Expositions	753,0	731,9
Total titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	8 370,3	10 194,6

QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET INTÉRÊTS SUR CRÉANCES

Ce poste se ventile de la façon suivante :

(M€)	2020			2019		
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat
Quote-part du résultat des sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et sites de Congrès & Expositions	306,4	(1 958,9)	(1 652,4)	455,6	(533,6)	(77,9)
Total quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	306,4	(1 958,9)	(1 652,4)	455,6	(533,6)	(77,9)
Intérêt sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de Centres Commerciaux	24,8	-	24,8	32,2	-	32,2
Total intérêts sur créances des sociétés mises en équivalence	24,8	-	24,8	32,2	-	32,2

(1) Correspond essentiellement à la variation de juste valeur des immeubles de placement sous-jacents et aux impôts différés liés.

6.3 COENTREPRISES

Conformément à IFRS 11, les coentreprises sont les sociétés dans lesquelles le Groupe dispose contractuellement d'un contrôle conjoint et d'un droit sur les actifs nets.

6.3.1 DESCRIPTION DES PRINCIPALES COENTREPRISES COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Les principaux actifs en contrôle conjoint comptabilisés par mise en équivalence sont les suivants.

Nom de l'actif	Zone géographique	% d'intérêt au 31/12/2020	% d'intérêt au 31/12/2019
Westfield Stratford City	Royaume-Uni	50,0 %	50,0 %
Metropole Zlicin	Europe centrale	50,0 %	50,0 %
Westfield Rosny 2	France	26,0 %	26,0 %
CentrO	Allemagne	50,0 %	50,0 %
Paunsdorf Center	Allemagne	25,5 %	25,5 %
Westfield Annapolis	États-Unis	55,0 %	55,0 %
Westfield Culver City	États-Unis	55,0 %	55,0 %
Westfield Garden State Plaza	États-Unis	50,0 %	50,0 %
Westfield Montgomery	États-Unis	50,0 %	50,0 %
Westfield Santa Anita	États-Unis	49,3 %	49,3 %
Westfield Southcenter	États-Unis	55,0 %	55,0 %
Westfield Topanga	États-Unis	55,0 %	55,0 %
Westfield UTC	États-Unis	50,0 %	50,0 %
Westfield Valley Fair	États-Unis	50,0 %	50,0 %

Les principaux partenariats contrôlés comptabilisés par mise en équivalence sont présentés ci-dessous :

WESTFIELD STRATFORD CITY (LONDRES, ROYAUME-UNI)

Westfield Stratford City est une coentreprise avec Canneth Limited Partnership Inc.

Le partenariat est dirigé par un « *Business manager* », qui est une société détenue conjointement par les deux partenaires. Ce « *Business manager* » dispose de pouvoirs étendus pour diriger l'entreprise. Le budget, les investissements et plusieurs autres décisions importantes relatives au financement de l'actif, à l'approbation de toute rénovation ou développement, ou à des cessions, nécessitent l'approbation des deux partenaires. Par conséquent, en vertu de la norme IFRS 10, Westfield Stratford City est contrôlée conjointement par les deux partenaires.

PARTENARIATS AUX ÉTATS-UNIS

Selon les conventions de copropriété et de gestion immobilière conclues avec les partenaires de la coentreprise, le Groupe n'est pas autorisé à exercer un contrôle sur ces participations alors même que le Groupe détient plus de 50 % du capital et des droits de vote. Les décisions importantes requièrent l'approbation à la fois du Groupe et des partenaires de la coentreprise et les budgets de fonctionnement et d'immobilisation doivent être approuvés par le comité de direction (les deux propriétaires ont une représentation égale dans ce comité). Le Groupe exerce donc un contrôle conjoint sur ces investissements, qui sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence.

CENTRO (ALLEMAGNE)

CentrO, un centre commercial leader situé à Oberhausen, est détenu conjointement par le Groupe et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB).

Ce partenariat est dirigé par un Conseil d'Administration composé de six membres, trois désignés par URW et trois par CPPIB.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le processus de décision pour toutes ces activités pertinentes requiert l'approbation des deux partenaires.

Ainsi, ces sociétés, qui sont des coentreprises, sont comptabilisées par mise en équivalence.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

6.3.2 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE DES COENTREPRISES

Les principaux éléments de la situation financière consolidée et du compte de résultat des coentreprises sont présentés ci-dessous de manière agrégée. 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€)	31/12/2020	31/12/2019
Immeubles de placement	9 013,7	11 491,5
Autres actifs non courants	10,0	9,4
Actifs courants	323,8	270,6
Total Actif	9 347,5	11 771,5
Capitaux propres retraités	6 786,0	8 845,6
Impôts différés passif	101,8	116,6
Emprunts internes	329,0	310,5
Emprunts externes ⁽¹⁾	1 939,1	2 299,9
Autres passifs non courants	14,0	21,8
Passifs courants	177,7	177,2
Total Passif	9 347,5	11 771,5

(1) Inclut les emprunts courants et non courants.

(M€)	2020	2019
Loyers nets	342,0	506,0
Mise à juste valeur des immeubles de placement	(1 715,2)	(513,1)
Résultat net	(1 456,9)	(85,5)

6.4 ENTITÉS ASSOCIÉES

Les entités associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce pas de contrôle mais a une influence notable conformément à IAS 28 R.

6.4.1 DESCRIPTION DES PRINCIPALES ENTITÉS ASSOCIÉES COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Les principales entités associées sont les actifs suivants :

- L'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie) ;
- Gropius Passagen (Berlin) ;
- Starwood I, Starwood II et Blum (États-Unis) ;
- Foncière Crossroads qui détient les centres commerciaux Aéroville et So Ouest en région parisienne, Rennes Alma à Rennes, Toison d'Or à Dijon et Confluence à Lyon, ainsi que l'hôtel Novotel Lyon Confluence.

ENSEMBLE IMMOBILIER ZLOTE TARASY

Le Groupe est l'unique associé commanditaire d'un fonds qui détient 100 % de la société *holding* Warsaw III qui détient 100 % de l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie). Conformément aux restrictions imposées au Groupe par les autorités polonaises de la concurrence relatives aux acquisitions des centres Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de la société holding, du centre commercial et du parking n'est pas assurée par URW. Par conséquent, le Groupe ne contrôle pas cet actif et le complexe Zlote Tarasy est comptabilisé par mise en équivalence.

CINQ CENTRES COMMERCIAUX EN FRANCE DÉTENUS PAR LE CONSORTIUM D'INVESTISSEURS FORMÉ PAR CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES, LA FRANÇAISE ET URW

Le 29 mai 2020, URW a finalisé la cession d'un portefeuille de cinq centres commerciaux en France (Aéroville et So Ouest en région parisienne, Rennes Alma à Rennes, Toison d'Or à Dijon et Confluence à Lyon) à l'entité Foncière Crossroads formée par Crédit Agricole Assurances, La Française et URW.

Actuellement, URW a convenu de détenir une participation de 45,8 % dans Foncière Crossroads et gère les centres commerciaux pour le compte de Foncière Crossroads par le biais de contrats de gestion à long terme.

Foncière Crossroads est dirigée par un Président. URW ne peut pas être désigné comme Président tant qu'il gère les centres commerciaux. La proportion des droits de vote nécessaires pour la prise de décisions sur les activités pertinentes de Foncière Crossroads est réalisée par plus d'une combinaison des parties convenues.

Par conséquent, URW a seulement une influence notable sur Foncière Crossroads qui est comptabilisée par mise en équivalence.

6.4.2 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE DES ENTITÉS ASSOCIÉES

Les principaux éléments de la situation financière et du compte de résultat des entités associées sont présentés ci-dessous de manière agrégée. Il s'agit d'éléments en part du Groupe incluant les retraitements de consolidation.

SOCIÉTÉS PROPRIÉTAIRES DE CENTRES COMMERCIAUX

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Immeubles de placement	1 944,2	1 355,6
Autres actifs non courants	3,4	6,1
Actifs courants	104,6	57,2
Total Actif	2 052,2	1 418,8
Capitaux propres retraités	764,7	526,7
Impôts différés passif	112,0	125,0
Emprunts internes	424,0	421,3
Emprunts externes	647,0	298,5
Autres passifs non courants	42,6	10,0
Passifs courants	61,9	37,3
Total Passif	2 052,2	1 418,8

(M€)	2020	2019
Loyers nets	74,5	72,7
Mise à juste valeur des immeubles de placement	(211,7)	(9,8)
Résultat net	(195,5)	7,6

6.5 HYPOTHÈSES DE VALORISATION ET SENSIBILITÉS

Les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe comptabilisés par mise en équivalence.

CENTRES COMMERCIAUX

Tous les centres commerciaux sont évalués à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux – 31/12/2020	Taux de rendement	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation (b)	Taux de capitalisation (c)	TCAM des Loyers nets (d)
Max	6,6 %	934	8,3 %	6,8 %	3,9 %
Europe	Min	134	6,0 %	4,2 %	2,2 %
	Moyenne pondérée	389	6,7 %	5,2 %	3,5 %
Max	9,7 %	871	9,5 %	8,5 %	11,3 %
États-Unis	Min	241	5,8 %	4,3 %	0,6 %
	Moyenne pondérée	508	6,7 %	5,1 %	4,1 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés ne sont pas inclus dans ce tableau. Les actifs UK sont inclus dans ce tableau.

- (a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².
 (b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
 (c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
 (d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des Loyers nets, déterminé par l'expert (sur six à dix ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

Pour les États-Unis, la répartition entre centres commerciaux *flagship* et Régionaux est la suivante :

Centres Commerciaux – 31/12/2020	Taux de rendement	Loyer en €, par m ² (a)	Taux d'actualisation (b)	Taux de capitalisation (c)	TCAM des Loyers nets (d)
Max	7,3 %	871	8,8 %	7,0 %	6,8 %
Min	3,1 %	297	5,8 %	4,3 %	0,6 %
<i>Flagships</i> américains (e)	Moyenne pondérée	622	6,4 %	4,7 %	4,2 %
Max	9,7 %	550	9,5 %	8,5 %	11,3 %
Min	4,0 %	241	6,8 %	5,8 %	1,0 %
Régionaux américains (e)	Moyenne pondérée	367	7,8 %	6,1 %	3,8 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés ne sont pas inclus dans ce tableau.

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

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

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

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des Loyers nets, déterminé par l'expert (sur dix ans).

(e) La répartition entre les centres commerciaux *flagships* et Régionaux américains a changé par rapport aux précédentes communications du fait du changement de catégorie de Westfield Annapolis, Westfield Fashion Square et Westfield Santa Anita de *flagships* à Régionaux et Westfield Mission Valley de Régionaux à *flagships*.

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -555 M€ (ou -5,3 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement).

Une augmentation de +25 points de base des taux d'actualisation ferait diminuer de -150 M€ (ou -1,7 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement et les actifs non contrôlés par URW).

Une augmentation de +10 points de base des taux de capitalisation ferait diminuer de -116 M€ (ou -1,3 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement et les actifs non contrôlés par URW).

Une baisse de -5 % des hypothèses de valeurs locatives estimées des experts lors des signatures de baux pendant la période modélisée ferait diminuer de -320 M€ (ou -3,7 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement et les actifs non contrôlés par URW).

6.6 TRANSACTION AVEC LES PARTIES LIÉES (COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES)

Les états financiers consolidés comprennent l'ensemble des sociétés figurant dans le périmètre de consolidation. La société mère est la Société Unibail-Rodamco-Westfield SE.

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe, de pactes d'actionnaires ni de personnes ou groupes de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur le Groupe.

Les principales transactions effectuées avec les parties liées sont celles faites avec les sociétés mises en équivalence.

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et de sites de Congrès & Expositions		
Prêts accordés ⁽¹⁾	754,1	733,0
Intérêts comptabilisés	24,8	32,2
Compte courant au débit	19,1	5,5
Compte courant au crédit	(28,9)	(22,3)
Honoraires de gestion d'actifs et autres honoraires	186,4	303,5

(1) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

Aucune transaction entre parties liées n'a eu d'impact significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe.

NOTE 7. FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

7.1 PRINCIPES COMPTABLES

7.1.1 INSTRUMENTS FINANCIERS (IAS 32 / IFRS 7 / IFRS 9 / IFRS 13)

CLASSIFICATION ET ÉVALUATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Sous IFRS 9, lors de sa comptabilisation initiale, un actif financier est classé en actif évalué au coût amorti, à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVpCP) ou à la juste valeur par le biais du compte de résultat (JVpR). Pour le classement et l'évaluation des actifs financiers, la norme IFRS 9 s'appuie sur le modèle de gestion ainsi que sur l'analyse des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie.

L'actif financier est classé et évalué au coût amorti si les deux conditions suivantes sont satisfaites et s'il n'est pas évalué à la JVpR :

- L'objectif du modèle de gestion est uniquement de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels ;
- Les termes contractuels permettent d'établir que les flux de trésorerie respectent les caractéristiques d'un financement simple : remboursements de nominal et versements d'intérêts sur le nominal restant dû.

Un actif financier est classé et évalué à la JVpCP si les deux conditions suivantes sont satisfaites et s'il n'est pas évalué à la JVpR :

- L'objectif du modèle de gestion est à la fois de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels et de vendre des actifs financiers ;
- Les termes contractuels permettent d'établir que les flux de trésorerie respectent les caractéristiques d'un financement simple : remboursements de nominal et versements d'intérêts sur le nominal restant dû.

À la comptabilisation initiale de titres de participation non détenus à des fins de transaction, le Groupe peut opter de manière irrévocable pour l'option de présenter la variation de juste valeur en autres éléments du résultat global. Cette option est prise par ligne de titres indépendamment des autres.

Tous les autres actifs financiers non classés en actif évalué au coût amorti ou en JVpCP comme décrit ci-dessus sont évalués en JVpR. Cela inclut tous les actifs financiers dérivés.

Un actif financier (à moins que ce soit une créance sans composante de financement significative initialement évaluée au coût de transaction) est initialement évalué à la juste valeur majorée, pour un actif non évalué à la JVpR, des coûts d'opération directement attribuables à l'acquisition.

Les méthodes comptables ci-après s'appliquent à l'évaluation ultérieure des actifs financiers du Groupe :

ACTIFS FINANCIERS À LA JVPR

Ces actifs sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Les gains et pertes, incluant tout intérêt ou dividendes, sont reconnus en résultat.

ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI

Ces actifs sont ultérieurement évalués au coût amorti en utilisant la méthode des taux d'intérêts effectifs (TIE). Le coût amorti est réduit par des pertes de valeur si nécessaire. Les produits d'intérêts, gains et pertes de change et pertes de dépréciation sont comptabilisés en résultat. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes sont comptabilisés en résultat.

ACTIFS FINANCIERS À LA JVPCP

Ces actifs sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Les produits d'intérêts calculés avec la méthode TIE, gains et pertes de change et pertes de dépréciation sont comptabilisés en résultat. Les autres gains et pertes sont reconnus en élément du résultat global. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes accumulés en élément du résultat global sont recyclés en résultat.

INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES À LA JVPCP

Il s'agit d'actifs financiers ultérieurement évalués à la juste valeur par résultat excepté dans le cas de l'option irrévocable de les classer en juste valeur par capitaux propres, auquel cas ils ne peuvent être reclassés.

Les dividendes sont comptabilisés en résultat à moins qu'ils représentent sans équivoque le recouvrement d'une part du coût d'investissement. Les autres gains et pertes sont reconnus en élément du résultat global et ne sont jamais recyclés en résultat.

PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers portant intérêts sont initialement évalués à la juste valeur, diminuée des coûts de transaction directement imputables à l'émission et après la comptabilisation initiale au coût amorti en utilisant la méthode du TIE.

S'agissant d'une dette financière avec un dérivé incorporé et conformément à l'option proposée par la norme IFRS 9, le Groupe a opté pour la comptabilisation des ORNANES, nettes des frais et primes d'émission, dans leur intégralité à la juste valeur avec les variations de valeur ultérieures portées au compte de résultat. Elles apparaissent sur une ligne spécifique de l'état de situation financière pour leur juste valeur et de l'état du résultat global pour les variations de valeur ultérieures sauf les impacts de la variation du *spread* de crédit qui apparaissent dans les autres éléments du résultat global. La charge d'intérêts est comptabilisée selon le taux d'intérêt contractuel et figure dans l'état du résultat global dans le coût de l'endettement financier net.

Les autres passifs financiers non-dérivés sont comptabilisés à la JVpR.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

CLASSIFICATION ET ÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ET COMPTABILITÉ DE COUVERTURE

Le Groupe utilise des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux et de change.

Tous les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière parmi les actifs ou passifs financiers. À l'exception des instruments financiers dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie ou de couverture d'investissement net (voir ci-après), les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés sont comptabilisées au compte de résultat de la période.

URW développe une stratégie de macro-couverture de sa dette et, à l'exception de certains dérivés sur devises, a décidé de ne pas mettre en œuvre la comptabilité de couverture proposée par la norme IFRS 9. Tous ces instruments dérivés sont en conséquence comptabilisés à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Pour les contrats à terme qui couvrent économiquement des actifs et des passifs monétaires en devises étrangères et pour lesquels le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont constatées en compte de résultat.

Les variations de juste valeur des contrats à terme ainsi que les différences de change afférentes aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

7.1.2 COÛTS DES EMPRUNTS LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CONSTRUCTION (IAS 23)

Les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs sont intégrés au coût des actifs respectifs. Tous les autres coûts des emprunts sont comptabilisés en charges de la période où ils sont encourus. Les coûts des emprunts incluent les intérêts et autres coûts encourus pour la levée de ces emprunts.

Les frais financiers capitalisés sont déterminés chaque trimestre, en appliquant le coût moyen pondéré des emprunts du Groupe au montant de l'encours moyen des travaux réalisés, sauf en cas de

7.1.3 ACTUALISATION DES DIFFÉRÉS DE PAIEMENT

Les dettes et créances long terme sont actualisées lorsque l'impact est significatif.

- Les paiements différés sur acquisitions d'actifs, de sociétés, de terrains sont actualisés jusqu'à la date de paiement ;

INSTRUMENTS DE COUVERTURE

Le Groupe, qui détient un groupe d'actifs et de passifs financiers, est exposé au risque de marché et au risque de crédit de chaque contrepartie tel que défini par IFRS 7. Le Groupe applique l'exception prévue par IFRS 13 (§ 48) qui permet l'évaluation à la juste valeur d'un groupe d'actifs ou d'un groupe de passifs sur la base du prix qui aurait été reçu pour vendre ou transférer une position nette vers un risque particulier dans une transaction plus ancienne entre acteurs du marché à la date d'évaluation dans des conditions de marché normales.

Afin de déterminer la position nette, le Groupe prend en compte les dispositions existantes afin d'atténuer l'exposition au risque de crédit dans l'éventualité d'une défaillance (i.e. un accord-cadre de compensation avec la contrepartie). L'évaluation de la juste valeur tient compte de la probabilité qu'une telle disposition serait légalement exécutoire en cas de défaillance.

L'évaluation des dérivés prend en compte le *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et le *Debit Valuation Adjustment* (DVA).

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit :

- De la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de sa contrepartie, si elle est positive ;
- De la probabilité de défaut de cette contrepartie sur la durée moyenne, pondérée par la valeur nominale des dérivés comptabilisés avec ces derniers. Cette probabilité de défaut est issue du modèle Bloomberg, basée sur les valeurs de marché et issue des couvertures de défaillance des banques (CDS) ;
- Et de la perte en cas de défaut suivant le standard de marché.

Le DVA est basé sur le risque de crédit de URW correspondant à la perte à laquelle les contreparties du Groupe devraient faire face en cas de défaillance. Il résulte du produit :

- De la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de sa contrepartie, s'il est négatif ;
- De la probabilité de défaut du Groupe sur la durée moyenne, pondérée par la valeur nominale du portefeuille total de dérivés. La probabilité de défaut du Groupe est issue du modèle de Bloomberg et basée sur la couverture de défaillance de URW (CDS) ;
- Et de la perte en cas de défaut suivant le standard de marché.

financement propre au projet. Dans ce cas, des coûts d'intérêts spécifiques au projet sont capitalisés.

La capitalisation des intérêts débute dès lors qu'un actif est reconnu en tant qu'un Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC) et/ou en tant que stock et se termine une fois le projet transféré en immeuble de placement, soit à la date de livraison aux locataires ou plus tôt si le projet est techniquement achevé ou encore quand l'actif est disponible à la vente.

- Les provisions sur des passifs significatifs relevant de la norme IAS 37 sont actualisées sur la durée estimée des litiges qu'elles couvrent ;
- Les dépôts de garantie reçus des locataires ne sont pas actualisés, étant donné l'impact non significatif de l'actualisation.

7.2 RÉSULTAT FINANCIER

7.2.1 COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

(M€)	2020	2019
Opérations sur titres	2,0	3,6
Autres intérêts financiers	10,4	16,5
Produits d'intérêts sur dérivés	235,8	258,2
Sous-total produits financiers	248,1	278,3
Opérations sur titres	(2,1)	(0,1)
Rémunération des emprunts obligataires et EMTNs	(506,4)	(478,7)
Intérêts et frais sur emprunts	(52,3)	(55,1)
Intérêts sur dettes de location	(46,4)	(46,2)
Intérêts sur actions de préférence	(12,0)	(14,5)
Intérêts sur avances des associés	(21,5)	(24,2)
Autres intérêts financiers	(6,5)	(3,9)
Charges d'intérêts sur dérivés	(75,8)	(85,1)
Charges financières avant immobilisation des frais financiers	(722,9)	(707,8)
Frais financiers immobilisés	43,3	37,8
Sous-total charges financières nettes	(679,7)	(670,0)
Coût de l'endettement financier net	(431,5)	(391,7)

Les produits et charges financiers du tableau des flux de trésorerie consolidés correspondent aux montants décaissés ou encaissés des intérêts financiers payés ou reçus sur la période. Ils n'incluent aucun

montant non décaissé tel que les intérêts courus non échus et les amortissements de frais et primes d'émission.

7.2.2 AJUSTEMENT DE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET DETTES

(M€)	2020	2019
Mise à juste valeur des ORNANES	1,8	(7,6)
Impact du change	(83,6)	81,8
Restructuration des instruments de couvertures et mise à juste valeur des dérivés	(438,4)	(396,2)
Actualisation des dettes et autres éléments	(48,9)	(29,8)
Total Résultat financier non récurrent	(569,1)	(351,8)

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

7.3 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

7.3.1 ACTIFS FINANCIERS

La variation des actifs financiers s'explique principalement par des titres de participation dans des sociétés non cotées aux États-Unis.

7.3.2 PRINCIPALES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT EN 2020

Malgré des conditions de marché difficiles, le Groupe a sécurisé des liquidités supplémentaires et augmenté⁽¹⁾ la maturité de sa dette, bien qu'à un coût plus élevé, grâce aux émissions obligataires publiques suivantes (sous le programme EMTN) :

- Le 2 avril 2020 :
 - 600 M€ avec un coupon de 2,125 % et une maturité de cinq ans ;
 - 800 M€ avec un coupon de 2,625 % et une maturité de dix ans ;
- Le 22 juin 2020 :
 - 750 M€ avec un coupon de 2,0 % et une maturité de douze ans ;
- Le 25 novembre 2020 :
 - 1 000 M€ avec un coupon de 0,625 % et une maturité de six ans et cinq mois ;
 - 1 000 M€ avec un coupon de 1,375 % et une maturité de onze ans.

Au total, 4 150 M€ d'obligations ont été émises avec une maturité moyenne pondérée de 9,0 ans et un coupon moyen pondéré de 1,66 %.

Une partie de la dette levée à long terme a été utilisée pour rembourser la dette à court terme suivante :

- Le 4 septembre 2020, remboursement d'une partie d'un emprunt obligataire en dollars, émis sous le programme Rule 144A pour un montant de 300 millions de dollars, arrivant à échéance en octobre 2020 ;
- Le 2 décembre 2020, offre publique d'achat de 544,9 M€ (en nominal) sur cinq obligations publiques arrivant à échéance entre 2021 et 2024 (représentant 19,56 % de l'encours faisant l'objet de l'offre publique d'achat) avec une durée résiduelle moyenne de 1,3 an et un coupon moyen de 1,0 % ; cette opération a été comptabilisée comme une décomptabilisation de la dette ;
- Le 16 décembre 2020, remboursement total de 500 M€ d'un placement privé *Floating Rate Note* (FRN) arrivant à échéance en juin 2021.

Par ailleurs, URW a accédé aux marchés monétaires en émettant du papier court terme.

En avril 2020, le Groupe a levé 600 millions de livres sterling en ECP (*Euro Commercial Paper*) auprès de la Banque d'Angleterre dans le cadre de son programme *COVID Corporate Financing Facility* (CCFF) avec une maturité de dix mois et un taux moyen de 0,49 %.

En décembre 2020, le Groupe a remboursé par anticipation avec son excédent de trésorerie la totalité des 600 millions de livres sterling de l'ECP arrivant à échéance au premier trimestre 2021. Le montant moyen des émissions court terme⁽²⁾ en 2020, s'est élevé à 1 364 M€ (1 061 M€ en moyenne en 2019).

Des financements additionnels ont été levés en 2020 par le Groupe sur le marché bancaire pour assurer une liquidité suffisante :

- En mars, URW a tiré une partie de ses lignes de crédit pour un montant total de 3,2 Mds€. Ces tirages ont été remboursés et ces lignes de crédit sont totalement disponibles au 31 décembre 2020 ;
- En avril, un prêt bancaire de 100 M€ avec une maturité d'un an a été mis en place à un taux de 0,49 % ;
- Depuis septembre, le Groupe a étendu une partie de ses lignes de crédit pour un montant de 500 M€, avec une maturité moyenne de quatre ans.

Au 31 décembre 2020, le montant total des lignes de crédit disponibles⁽³⁾ s'élève à 9 240 M€ (9 195 M€) et l'excédent de trésorerie à 2 138 M€ (489 M€), et sera utilisé pour rembourser les dettes arrivant à échéance dans les douze prochains mois. Le montant total des lignes de crédit disponibles inclut une ligne de crédit bancaire multidevises renouvelable de 3 200 millions de dollars (eq. 2 608 M€).

La durée résiduelle moyenne de ces lignes de crédit disponibles s'élève à 1,9 an.

Le 30 octobre 2020, le Groupe a procédé à l'acquisition des 50 % restants dans les coentreprises détenant cinq actifs en Floride (Westfield Brandon, Westfield Broward, Westfield Citrus Park, Westfield Countryside, Westfield Sarasota). Ces actifs et les dettes hypothécaires qui y sont liées sont désormais consolidés par intégration globale dans les comptes d'URW au 31 décembre 2020. Cette dette s'élève à 411 millions de dollars, et prend en compte le remboursement intégral de la dette hypothécaire de Brandon (131 millions de dollars à 100 %) en novembre 2020 par le biais d'un financement corporate. Ces actifs et les prêts associés étaient auparavant mis en équivalence à hauteur de la part de 50 % du Groupe.

(1) En tenant compte des lignes de crédit disponibles et de l'excédent de trésorerie.

(2) Neu CP, Neu MTN and ECP.

(3) Sous réserve des *covenants*.

États financiers au 31 décembre 2020
 Notes annexes aux états financiers consolidés

7.3.3 RÉPARTITION DE LA DETTE FINANCIÈRE ET DURÉE RESTANT À COURIR

Durée restant à courir (M€)	Courant		Non courant		Total 31/12/2020	Total 31/12/2019
	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans			
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	102,6	497,7	-	-	600,3	602,1
Dettes principales	102,9	500,0	-	-	602,9	602,9
Mise à juste valeur de la dette	(0,3)	(2,3)	-	-	(2,6)	(0,8)
Intérêts courus	-	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires et EMTN	1 079,0	6 273,5	15 508,9	-	22 861,3	22 276,1
Dettes principales ⁽¹⁾	1 022,3	6 279,8	15 506,5	-	22 808,5 ⁽¹⁾	22 215,8 ⁽¹⁾
Intérêts courus	239,8	-	-	-	239,8	220,8
Frais et primes d'émission d'emprunts	(81,1)	-	-	-	(81,1)	(59,7)
Prime de remboursement des obligations	(98,3)	-	-	-	(98,3)	(88,0)
Mise à juste valeur de la dette	(3,6)	(6,3)	2,4	-	(7,5)	(12,7)
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	668,5	950,9	308,1	-	1 927,6	1 553,3
Dettes principales ⁽²⁾	670,2	954,0	308,6	-	1 932,7	1 562,6
Intérêts courus	32,6	-	-	-	32,6	9,4
Frais d'émission d'emprunts	(10,5)	-	-	-	(10,5)	(17,0)
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	9,8	-	-	-	9,8	2,8
Mise à juste valeur de la dette	(33,5)	(3,1)	(0,5)	-	(37,1)	(4,5)
Autres dettes financières	1 040,0	105,2	1 164,0	-	2 309,2	1 659,5
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	1 040,0	-	-	-	1 040,0	352,0
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	-	-	-	-	-	(0,4)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ⁽³⁾	-	105,2	1 164,0	-	1 269,2	1 307,9
Emprunts liés à des contrats de location financière	32,2	10,4	786,2	-	828,8	848,1
Total Dettes financières	2 922,3	7 837,6	17 767,2	-	28 527,2	26 939,2
Inclus dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	203,5	-	-	-	203,5	-
Total	2 718,9	7 837,6	17 767,2	-	28 323,7	26 939,2

(1) Inclut l'impact de change sur la dette émise en monnaie étrangère pour un montant de +8,7 M€ au 31/12/2020 (+8,5 M€ au 31/12/2019). Le montant de 22 800 M€ présenté dans la note sur les ressources financières prend en compte les instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

(2) Inclut les dettes hypothécaires des actifs en cours de saisie aux États-Unis.

(3) Considérés comme non courants lorsqu'ils financent leurs actifs liés.

La variation de la dette financière par flux se présente comme suit :

	Flux de trésorerie ⁽¹⁾			Variation des intérêts courus ⁽³⁾	Flux non cash				31/12/2020
	31/12/2019	Augmentation ⁽²⁾	Diminution		Variation de périmètre ⁽⁴⁾	Effets de change	Variations de juste valeur	Autres ⁽⁵⁾	
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	602,1	-	-	-	-	-	(1,8)	-	600,3
Emprunts obligataires et EMTN	22 276,1	4 094,4	(3 131,4)	23,7	-	(428,3)	4,5	22,3	22 861,3
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 553,3	97,1	(149,5)	17,4	455,1	(61,6)	(0,1)	15,9	1 927,6
Autres dettes financières	1 659,5	1 436,0	(786,7)	0,4	-	-	-	-	2 309,2
Emprunts liés à des contrats de location financière	848,1	20,1	(25,5)	-	-	(38,5)	-	24,6	828,8
Total	26 939,2	5 647,6	(4 093,1)	41,5	455,1	(528,4)	2,6	62,8	28 527,2

(1) Les flux de trésorerie diffèrent de ceux dans l'État des flux de trésorerie consolidés principalement à cause de la variation des dépôts de garantie reçus.

(2) Net des frais et primes d'émission.

(3) La variation des intérêts courus est incluse dans les lignes Produits financiers / Charges financières de l'État des flux de trésorerie consolidés.

(4) La variation de périmètre inclut le changement de méthode de mise en équivalence à intégration globale du portefeuille O'Connor suite au rachat des 50 % restants dans les coentreprises détenant ces cinq actifs : Westfield Brandon, Westfield Broward, Westfield Citrus Park, Westfield Countryside et Westfield Sarasota.

(5) La variation de la colonne « Autres » comprend les étalements de frais et primes sur EMTN et dettes auprès des établissements de crédit ainsi que les reconnaissances additionnelles de contrats de location financière en application d'IFRS 16.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

MATURITÉ DE LA DETTE PRINCIPALE COURANTE ET NON-COURANTE

(M€)	Courant			Non courant			Total 31/12/2020
	Moins d'un an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans	
Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Action Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	102,9	500,0	-	-	-	-	602,9
Emprunts obligataires et EMTN	1 022,3	1 189,5	592,0	1 508,7	2 989,6	15 506,5	22 808,5
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽¹⁾	670,2	203,3	640,8	109,8	-	308,6	1 932,7
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	1 040,0	-	-	-	-	-	1 040,0
Total	2 835,4	1 892,8	1 232,8	1 618,5	2 989,6	15 815,2	26 384,2

(1) Inclut les dettes hypothécaires des actifs en cours de saisie aux États-Unis.

7.3.4 OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES (ORNANES)

Le détail des ORNANES au 31 décembre 2020 est présenté dans le tableau ci-dessous.

(M€)	Dettes à la juste valeur	Juste valeur comptabilisée au compte de résultat
ORNANES émises en 2014	102,6	0,2
ORNANES émises en 2015	497,7	1,6
Total	600,3	1,8

7.3.5 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN (HORS ORNANES)

Dates d'émission	Taux	Devise	Encours au 31/12/2020 (M€)	Échéance
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	EUR	41,0	Novembre 2030
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	EUR	27,0	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	EUR	20,0	Novembre 2031
Mai 2012	Taux fixe 3,196 %	EUR	425,0	Mai 2022
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	EUR	387,2	Février 2021
Février 2013	Taux fixe HKD <i>swappé</i> en EUR	HKD	73,6	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe HKD <i>swappé</i> en EUR	HKD	61,5	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,500 %	EUR	467,0	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe HKD <i>swappé</i> en EUR	HKD	42,0	Octobre 2025
Novembre 2013	Taux fixe CHF <i>swappé</i> en EUR	CHF	125,0	Novembre 2023
Février 2014	Taux fixe 2,500 %	EUR	643,7	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	EUR	20,0	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	EUR	30,0	Avril 2034
Juin 2014	Taux fixe 2,50 %	EUR	600,0	Juin 2026
Septembre 2014	Taux fixe 3,75 %	USD	814,9	Septembre 2024
Septembre 2014	Taux fixe 4,75 %	USD	407,5	Septembre 2044
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	EUR	257,3	Octobre 2022
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	EUR	655,0	Avril 2030
Avril 2015	Taux fixe 1,00 %	EUR	500,0	Mars 2025
Octobre 2015	Taux flottant (Erb3M + 81bps)	EUR	50,0	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	EUR	30,0	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe HKD <i>swappé</i> en EUR	HKD	78,8	Novembre 2025
Décembre 2015	Taux fixe 2,1 % pendant trois ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> dix ans (<i>flooré</i> à 0 % <i>cappé</i> à 4 %)	EUR	70,0	Décembre 2030
Mars 2016	Taux fixe 1,375 %	EUR	500,0	Mars 2026
Mars 2016	Taux flottant (Erb6M+0 %, <i>flooré</i> à 0,95 %, <i>cappé</i> à 3 %)	EUR	20,0	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,125 %	EUR	500,0	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2 %	EUR	500,0	Avril 2036
Octobre 2016	Taux fixe 0,850 % SEK	SEK	149,5	Octobre 2021
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	EUR	500,0	Février 2025
Décembre 2016	Taux fixe HKD <i>swappé</i> en EUR	HKD	52,5	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,5 %	EUR	600,0	Février 2028

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

Dates d'émission	Taux	Devise	Encours au 31/12/2020 (M€)	Échéance
Mars 2017	Taux fixe 2,125 %	GBP	333,7	Mars 2025
Mars 2017	Taux fixe 2,625 %	GBP	556,2	Mars 2029
Avril 2017	Taux fixe 3,15 %	USD	407,5	Avril 2022
Mai 2017	Taux fixe 1,5 %	EUR	500,0	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2,0 %	EUR	500,0	Mai 2037
Juin 2017	Taux fixe 0,875 % SEK	SEK	59,8	Juin 2022
Juin 2017	Taux flottant SEK (Stib3M + 80bps)	SEK	39,9	Juin 2022
Mai 2018	Taux fixe 0,125 %	EUR	485,5	Mai 2021
Mai 2018	Taux fixe 1,125 %	EUR	800,0	Septembre 2025
Mai 2018	Taux fixe 1,875 %	EUR	900,0	Janvier 2031
Mai 2018	Taux fixe 2,25 %	EUR	500,0	Mai 2038
Juin 2018	Coupon structuré sur CMS 15 ans	EUR	40,0	Juin 2033
Septembre 2018	Taux fixe 4,125 %	USD	407,5	Septembre 2028
Septembre 2018	Taux fixe 4,625 %	USD	407,5	Septembre 2048
Décembre 2018	Taux fixe 2,0 %	EUR	100,0	Décembre 2033
Février 2019	Taux fixe 1,75 %	EUR	750,0	Février 2034
Février 2019	Taux fixe 1,0 %	EUR	750,0	Février 2027
Juin 2019	Taux fixe 3,5 %	USD	611,2	Juin 2029
Juillet 2019	Taux fixe 1,75 %	EUR	500,0	Juillet 2049
Octobre 2019	Taux fixe 2,875 %	USD	611,2	Janvier 2027
Octobre 2019	Taux fixe 0,875 %	EUR	750,0	Mars 2032
Avril 2020	Taux fixe 2,625 %	EUR	800,0	Avril 2030
Avril 2020	Taux fixe 2,125 %	EUR	600,0	Avril 2025
Juin 2020	Taux fixe 2,0 %	EUR	750,0	Juin 2032
Décembre 2020	Taux fixe 0,625 %	EUR	1 000,0	Mai 2027
Décembre 2020	Taux fixe 1,375 %	EUR	1 000,0	Décembre 2031
Total			22 808,5	

7.3.6 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES LIÉES AUX EMPRUNTS

Au 31 décembre 2020, le ratio d'endettement (LTV)⁽¹⁾ était de 44,7 % (38,6 %).

Le *ratio* de couverture des intérêts par l'EBE est de 3,5x⁽²⁾ (5,7x).

Les niveaux des *covenants* du Groupe et les ratios correspondants, y compris les *covenants* relatifs aux lignes de crédit disponibles ainsi que les contrats d'obligations libellés en dollars américains (Règle 144A et obligations Reg S) sont fixés à :

Ratios financiers	31/12/2020	Niveau de <i>covenants</i> de Crédit		Niveau de <i>covenants</i> d'Obligations
		Europe	États-Unis	États-Unis
Ratio d'endettement	44,7 %	< 60 %	< 65 %	< 65 %
Ratio de couverture des intérêts par l'EBE	3,5 x	> 2 x	> 1,5 x	> 1,5 x
Ratio de flux de trésorerie nets récurrents/ dette financière nette ⁽³⁾	4,8 %	> 4 %	na.	na.
Ratio d'endettement hypothécaire ⁽⁴⁾	2,8 %	na.	< 50 %	< 45 %
Ratio d'actifs libres ⁽⁵⁾	1,8 x	na.	> 1,5 x	> 1,25 x

Ces *covenants* sont testés deux fois par an sur la base des états financiers IFRS du Groupe.

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette / valeur du patrimoine droits inclus, excluant 1 129 M€ d'écart d'acquisition au regard des *covenants* du Groupe en Europe. Le ratio d'endettement (LTV) était de 46,3 % sur une base proportionnelle.

(2) Le ratio de couverture d'intérêts sur la base proportionnelle était de 3,1x.

(3) Flux de trésorerie nets récurrents hors variation du besoin en fonds de roulement : calcul sur base annuelle de l'EBE récurrent diminué (i) des charges financières nettes récurrentes y compris les frais financiers capitalisés et (ii) des impôts sur le résultat d'exploitation récurrent.

(4) Dette hypothécaire/valeur des actifs.

(5) Actifs libres/dette non garantie.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

Au 31 décembre 2020 :

DETTE CORPORATE:

- 96 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe prévoient un endettement jusqu'à 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse selon les cas ;
- 100 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe prévoient un ratio de couverture des intérêts par l'EBE supérieur à 2 x du Groupe ou de la société emprunteuse selon le cas ;
- 70 % de lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe incluent un covenant de flux de trésorerie nets récurrents / dette financière nette supérieur à 4 % pour le Groupe ou l'entité emprunteuse, selon le cas.

DETTE HYPOTHÉCAIRE SANS RECOURS:

- 19 % de la dette hypothécaire sans recours, levée par certaines entités du Groupe, comprend des *covenants* de résultat opérationnel rapporté à la dette.⁽¹⁾ (habituellement, 7 % à 7,5 % pour l'actif hypothéqué concerné).

S'agissant de la dette hypothécaire, un potentiel non-respect des *covenants* pourrait se produire au cours du premier trimestre 2021 (sur les ratios liés aux flux de trésorerie) en raison de la diminution de recouvrement des loyers en 2020 et la hausse de la vacance suite aux différents confinements.

7.3.8 VALEUR DE MARCHÉ DE LA DETTE

La valeur de marché de la dette à taux fixe et de la dette indexée d'URW est présentée ci-dessous.

(M€)	31/12/2020		31/12/2019	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
Dettes à taux fixe et indexées				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	25 683,5 ⁽¹⁾	26 670,8	23 855,7 ⁽¹⁾	24 811,1

(1) Dont ORNANes à valeur de marché dans les comptes (cf. note 7.3.4 « Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes) »).

La dette est valorisée à la valeur de marché sur la base des taux de marché et des *spreads* de l'émetteur à la date de clôture de l'exercice.

La situation exacte et les solutions éventuelles pour faire face à cette situation sont en cours de discussion. Tout manquement de ce type aurait un impact limité sur les états financiers du Groupe et n'entraînerait pas de défaut croisé sur les emprunts du Groupe.

En raison de la pandémie de COVID-19, les paiements des intérêts sur certains prêts hypothécaires (476 millions de dollars sur une base proportionnelle) sur certains actifs régionaux américains n'ont pas été effectués. Deux de ces actifs, dont les prêts totalisent 278 millions de dollars, sont actuellement en cours de saisie (*foreclosure*). Le Groupe est en discussion avec les administrateurs gérant ces prêts. Les défauts de paiement sur ces prêts ne devraient pas avoir d'effet défavorable significatif sur les finances du Groupe.

DETTE À COURT TERME:

- Il n'y a pas de *covenants* financiers (comme le ratio d'endettement ou le ratio de couverture des intérêts) dans les programmes Neu MTN, Neu CP, ECP et USCP d'URW.

7.3.7 AUTRES FLUX LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Dans l'état des flux de trésorerie consolidés, « les autres flux liés aux opérations de financement » comprennent principalement des coûts d'achat, de cession et des appels de marge sur instruments dérivés.

(1) Rapport entre le revenu net d'exploitation et le montant du prêt en cours, déduction faite de certaines liquidités selon les prêts hypothécaires concernés.

7.3.9 DETTE FINANCIÈRE NETTE

L'endettement financier net est défini de la manière suivante :

DETTE FINANCIÈRE NETTE

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Montants comptabilisés au Bilan		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	497,7	602,1
Part non courante des emprunts et dettes financières	24 310,5	22 931,6
Part courante des emprunts et dettes financières	2 686,7	2 557,4
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	203,5	-
Total des passifs financiers	27 698,3	26 091,0
Retraitements		
Juste valeur de la dette	47,3	18,1
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 269,2)	(1 307,9)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(8,7)	(8,4)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(82,5)	(65,1)
Total dettes financières (en valeur nominale)	26 385,1⁽¹⁾	24 727,8⁽¹⁾
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 137,6)⁽¹⁾	(488,8)⁽¹⁾
Dettes financières nettes	24 247,5	24 239,0

(1) Les découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie sont inclus dans le total des dettes financières, en 2020 pour 9,8 M€ et en 2019 pour 2,8 M€.

TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Titres monétaires disponibles à la vente ⁽¹⁾	10,9	9,3
Dépôt à court terme ⁽²⁾	945,0	-
Disponibilités bancaires	1 181,8	479,5
Total actif	2 137,6	488,8
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(9,8)	(2,8)
Total passif	(9,8)	(2,8)
Trésorerie nette à la clôture	2 127,8⁽³⁾	486,0

(1) Ce poste se compose de Sicav monétaires (valeurs mobilières de placement) libellées en SEK à la juste valeur avec constatation en résultat.

(2) La totalité des dépôts à terme est libellée en EUR.

(3) Le niveau élevé de trésorerie au 31 décembre 2020 vise à couvrir les besoins de remboursement de la dette d'URW correspondant aux obligations et aux prêts bancaires tirés au 31 décembre 2020 et arrivant à échéance dans un an de 1 469 M€ (dont 1 125 M€ d'obligations et ORNANES).

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

7.4 INSTRUMENTS DE COUVERTURE

TABLEAU DE VARIATION DES DÉRIVÉS ACTIFS ET PASSIFS

(M€)	31/12/2019	Montants reconnus dans l'État du résultat global			Acquisitions	Cessions	Reclassements	31/12/2020
		Ajustement de valeurs des instruments dérivés et dettes	Autres éléments du résultat global	Variation dans le périmètre de consolidation				
Actifs								
Dérivés à la juste valeur part non courante	599,6	15,5	-	-	148,8	63,8	(0,9)	826,8
• Sans relation de couverture	599,6	15,5	-	-	148,8	63,8	(0,9)	826,8
• Autres dérivés	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés à la juste valeur part courante	-	-	-	-	-	-	-	-
• Sans relation de couverture	-	-	-	-	-	-	-	-
Passifs								
Dérivés à la juste valeur part non courante	1 025,0	447,3	-	-	-	-	-	1 502,3
• Sans relation de couverture	1 025,0	447,3	-	-	-	-	-	1 502,3
Dérivés à la juste valeur part courante	30,1	(27,9)	(1,3)	-	-	-	(0,9)	-
• Autres dérivés	30,1	(27,9)	(1,3)	-	-	-	(0,9)	-
Net	(455,4)	(433,9)	(1,3)	-	148,8	63,8	-	(675,5)

7.5 GESTION DU RISQUE DE CHANGE

7.5.1 MESURE DE L'EXPOSITION AUX RISQUES DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Le Groupe possède des investissements dans des pays hors zone euro. Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change contre l'euro. La politique du Groupe a pour objectif de maintenir un ratio d'endettement par devise globalement homogène, ce qui lui permet de réduire l'exposition de son bilan et de son résultat aux risques de change, et en finançant une partie de ses

actifs et produits en devises par des passifs et des frais financiers dans la même devise. Les risques de change sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature du contrat de construction.

7.5.2 SENSIBILITÉ DE L'EXPOSITION AU TAUX DE CHANGE PRINCIPAUX ACTIFS ET PASSIFS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2020 (EN M€)

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
USD	11 535	(5 438)	6 097	-	6 097
GBP	3 008	(1 073)	1 935	-	1 935
SEK	2 661	(637)	2 024	-	2 024
Autres	685	(720)	(35)	433	398
Total	17 888	(7 867)	10 021	433	10 455

ANALYSE DE SENSIBILITÉ AU RISQUE DE CHANGE

Avant couverture de change, les expositions principales sont en USD, GBP et SEK. Une variation de 10 % de l'EUR/USD, de l'EUR/GBP ou de l'EUR/SEK (soit une augmentation de +10 % de l'EUR par rapport à l'USD, au GBP ou au SEK) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et le résultat net récurrent :

(M€)	31/12/2020		31/12/2019	
	Résultat net récurrent Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gains/ (Pertes)	Résultat net récurrent Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gains/ (Pertes)
Impact d'une hausse de +10 % du taux de change EUR/USD	(10,6)	(554,3)	(33,7)	(671,1)
Impact d'une hausse de +10 % du taux de change EUR/GBP	(5,4)	(175,9)	(12,6)	(227,3)
Impact d'une hausse de +10 % du taux de change EUR/SEK	(7,7)	(184,0)	(9,1)	(190,5)

Les impacts sur le résultat net récurrent (ou à l'inverse, l'impact positif d'une baisse de l'EUR par rapport à ces devises) seraient totalement neutralisés par les couvertures de change mises en place par le Groupe contre les fluctuations EUR/USD, EUR/GBP et EUR/SEK.

7.6 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

7.6.1 RISQUE DE MARCHÉ

Les risques de marché peuvent générer des pertes dues aux fluctuations des taux d'intérêts, des taux de change, des cours des matières premières et des prix des actions. Les risques d'URW sont principalement liés aux fluctuations des taux d'intérêts sur la dette contractée pour financer ses investissements et maintenir un niveau de trésorerie suffisant et sur les fluctuations des taux de change compte tenu de ses activités hors zone euro, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni suite à l'acquisition de Westfield.

À travers ses activités, le Groupe peut être exposé à des risques de marché pouvant générer des pertes dues à l'évolution des marchés action. Le Groupe est soit : (i) directement exposé aux évolutions des prix des actions à travers la détention de participations ou d'instruments financiers, ou (ii) indirectement exposé aux évolutions des prix des actions à travers sa participation dans des fonds, ses investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés aux prix des sous-jacents.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du Groupe concernant le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés (hors emprunts liés à des contrats de location financière et comptes courants) et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les montants en devises étrangères ont été convertis au taux de clôture. Les paiements des intérêts à taux variables ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêts publiés le 31 décembre 2020.

Les papiers court terme ont été affectés à la période de remboursement la plus proche, même s'ils sont reconduits. Tous les autres emprunts ont été affectés selon leur date d'échéance.

(M€)	Valeur comptable ⁽¹⁾	Moins d'1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	31/12/2020	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit							
Emprunts obligataires et EMTN	(23 411,4)	(456,7)	(1 125,1)	(1 641,6)	(6 779,8)	(2 402,3)	(15 506,5)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	(2 972,7)	(46,3)	(1 710,0)	(55,2)	(954,1)	3,5	(308,6)
Instruments financiers dérivés							
<i>Instruments financiers dérivés au passif</i>							
Dérivés sans relation de couverture	(1 502,3)	(43,4)	-	(1 430,5)	(27,9)	3 923,5	-
<i>Instruments financiers dérivés à l'actif</i>							
Dérivés sans relation de couverture	826,8	401,8	-	1 014,0	10,9	855,1	8,2

(1) Correspond au montant principal de dette (cf. note 7.3.3 « Répartition de la dette financière et durée restant à courir »).

(2) Les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle et les emprunts liés aux contrats de location financière ne sont pas inclus.

La maturité moyenne de la dette du Groupe, après affectation des lignes de crédit disponibles⁽¹⁾ et de l'excédent de trésorerie, s'établit à 8,4 ans au 31 décembre 2020.

Les remboursements de dettes (2 518 M€)⁽²⁾ sur les douze prochains mois sont totalement couverts par l'excédent de trésorerie (2 138 M€)⁽³⁾ et par les lignes de crédit disponibles⁽¹⁾ (9 240 M€).

Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 1 469 M€ (incluant 1 125 M€ d'obligations et d'ORNANES). Le montant des Neu CP devant être remboursé dans les douze prochains mois est de 1 040 M€.

Les lignes de crédit arrivant à échéance au cours des douze prochains mois s'élèvent à 2 350 M€. URW a engagé des discussions pour prolonger ces lignes.

La politique de refinancement à long terme d'URW consiste à diversifier les échéances et les ressources financières du Groupe. En conséquence, les emprunts obligataires et les émissions d'EMTN représentaient 86 % de la dette financière nominale au 31 décembre 2020 sur une base IFRS ; les emprunts bancaires, les hypothèques et les découverts 7 % ; les obligations convertibles 2 % ; et les titres de créance à court terme 4 %.

Les programmes de papier commercial sont adossés à des lignes de crédit confirmées. Ces lignes de crédit⁽¹⁾ 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.

(1) Sous réserve de *covenants*.

(2) Incluant le papier à court terme arrivant à échéance en 2021 pour un montant de 1 040 M€ et un découvert à hauteur de dix M€, en excluant les dettes hypothécaires en cours de saisie aux États-Unis.

(3) À noter que l'excédent de trésorerie ne comprend pas le produit de la cession des immeubles de bureaux SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

RISQUE DE CONTREPARTIE

La mise en place de produits de couverture pour limiter les risques de taux d'intérêt et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance de contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux du marché en vigueur à la suite d'un défaut de contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, URW ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

En cas de terminaison des dérivés, une compensation sur ces instruments pourrait être effectuée du fait des contrats existants entre le Groupe et les établissements bancaires. La valeur de ces instruments dérivés incluant les intérêts courus, serait de 40,8 M€ à l'actif et 786,2 M€ au passif.

7.6.2 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le *ratio* du coût moyen de la dette se calcule de la manière suivante : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change) rapportés à la dette financière nette moyenne sur la période.

MESURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Au 31 décembre 2020, l'exposition au risque de taux d'intérêt se présente de la manière suivante :

(M€)	Passifs financiers	
	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾
Moins d'1 an	2 508,4	10,0
1 à 2 ans	1 879,1	49,9
2 à 3 ans	1 313,2	120,0
3 à 4 ans	1 658,7	50,0
4 à 5 ans	2 989,6	0,0
Plus de 5 ans	15 585,1	230,0
Total	25 934,0	459,9

(1) Dettes indexées incluses.

Le Groupe ne développe pas de stratégie de micro-couverture affectée, sauf lorsqu'il couvre à la fois le risque de change et de taux d'intérêt, et ceci afin de décorréliser sa gestion du risque de liquidité et du risque de taux. En conséquence, les maturités des instruments de dette et de couverture peuvent être déconnectées et les instruments dérivés déjà en place permettent de couvrir une partie de la dette à taux fixe arrivant à échéance dans les années à venir.

Le coût moyen de la dette pour la période est de 1,7 % (1,6 % en 2019) représentant le coût moyen de la dette combinée du Groupe, dont un coût moyen de 1,1 % pour la dette libellée en EUR et SEK et un coût moyen de 3,6 % pour la dette libellée en USD et en GBP.

Ce coût moyen de la dette s'explique par :

- Le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette émise à taux fixe ;
- Le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- La politique de couverture du Groupe ;
- Le coût de portage des lignes de crédit disponibles ;
- Le coût de la dette levée dans le contexte de l'acquisition de Westfield ;
- Des taux de base plus élevés aux États-Unis et au Royaume-Uni et la dette émise par Westfield avant l'acquisition ;
- Le coût de portage des liquidités importantes levées par le Groupe en 2020 ;
- L'impact de la dégradation de la notation de crédit en 2020 sur le coût de ses lignes de crédit et de son financement.

La dette financière émise à fin 2020 est intégralement couverte contre une hausse des taux d'intérêt à travers :

- La dette à taux fixe ;
- Les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macro-couverture du Groupe.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

Le solde de couverture au 31 décembre 2020 s'établit de la manière suivante :

(M€)	Encours au 31/12/2020	
	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾
Passifs financiers avant gestion du risque	(25 934,0)	(459,9)
Micro-couverture	10 252,7	(10 243,9)
Passifs financiers après micro-couverture ⁽²⁾	(15 681,4)	(10 703,8)
Couverture par des swaps de taux ⁽³⁾		-
Dettes nettes non couvertes par des swaps		(10 703,8)
Couverture optionnelle (<i>caps et floors</i>)		13 191,6
Solde de couverture		2 487,8

(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.

Suite aux nouvelles émissions obligataires à taux fixe et au rachat de la dette à taux variable en décembre 2020, et de caps arrivant à maturité début janvier 2021, le Groupe a une position de sur-couverture au 31 décembre 2020.

Compte-tenu de la position entièrement couverte du Groupe, de la dette levée à taux fixe en 2020 et de la réduction anticipée de la dette résultant de son programme de cession envisagé, le programme de couverture a été ajusté pour réduire le montant des instruments de couverture pour un coût total net de 44,4 M€.

Sur la base de la dette proportionnelle moyenne estimée d'URW en 2021, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Libor, Stibor ou Pribor) de +50 points de base⁽¹⁾ sur cette période, aurait un impact négatif estimé de 42,3 M€ sur les frais financiers, diminuant le résultat net récurrent de 2021 d'un montant similaire :

- Les frais financiers en euros augmenteraient de 42,3 M€ ;
- Pas d'impact pour les frais financiers en dollars ;
- Pas d'impact pour les frais financiers en livre sterling.

Une hausse supplémentaire de +50 points de base aurait un impact négatif additionnel sur les frais financiers de 42,0 M€.

Au total, une augmentation de +100 points de base des taux d'intérêt en 2021 aurait un impact négatif net sur les frais financiers de 84,3 M€.

Une baisse des taux d'intérêt de -50 points de base aurait un impact positif sur les frais financiers de 42,3 M€, augmentant le résultat net récurrent en 2021 d'un montant équivalent :

- Les frais financiers en euros diminueraient de 42,3 M€ ;
- Pas d'impact sur les frais financiers en dollars ;
- Pas d'impact sur les frais financiers en livre sterling.

7.6.3 RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, ainsi que l'exposition au crédit relatif aux clients locataires. Le risque de crédit est géré au niveau du Groupe. Le Groupe module le niveau de risque de crédit qu'il supporte en limitant son exposition à chaque partie contractante individuelle, ou à des groupes de parties contractantes, ainsi qu'aux secteurs géographiques et aux secteurs d'activité. De tels risques font l'objet de revues au moins annuelles, ou plusieurs fois par an. 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 clients du Groupe peuvent être impactés par la COVID-19 selon les restrictions en vigueur, les aides du Gouvernement et leur secteur d'activité.

Les principaux locataires des actifs de Bureaux du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield en France sont des entreprises de premier rang, limitant ainsi le risque d'insolvabilité.

S'agissant des Centres Commerciaux, le nombre important de locataires permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.

Les locataires remettent en outre, à la signature des contrats de bail, des garanties financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant trois à six mois de loyer.

S'agissant de la vente des prestations de services du pôle Congrès & Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.

Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont assortis de pénalités. Ces retards sont suivis au sein de « comités d'impayés » qui décident des actions pré-contentieuses ou contentieuses à mener.

D'après IFRS 9, la dépréciation estimée correspond au montant que la Société ne s'attend pas à récupérer. Pour autant, les potentielles pertes futures sont partiellement couvertes par la collecte de garantie locataire ou par l'obtention de garantie bancaire.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de +50 bps des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte. L'impact théorique d'une hausse ou d'une baisse des taux d'intérêt est calculé par rapport aux taux applicables au 31 décembre 2020 : Euribor 3 mois (-0,545 %), Libor USD 3 mois (0,2384 %) et Libor GBP 3 mois (0,2550 %).

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

La politique de provision d'URW est conforme au modèle simplifié de la norme IFRS 9 :

- Les pertes estimées sont calculées par segment homogène de créances ;
- Le taux de perte estimée reflète la meilleure estimation des pertes futures attendues, sur le segment de clientèle considéré : URW respecte la notion de contrôle ex post (des comparaisons sont effectuées avec les taux de défauts historiques) et si nécessaire, les taux sont ajustés pour tenir compte de tout nouvel événement déclencheur de potentielle perte ;
- Les données historiques sont revues pour mieux refléter la situation courante et intégrer les meilleures estimations court terme.

Le Groupe applique les règles suivantes pour calculer la provision sur créances douteuses au 31 décembre 2020 :

- Les créances des locataires faisant l'objet d'une procédure de faillite ont été entièrement amorties ;
- Les provisions sur douteux sont définies sur la base d'un taux de défaut estimé selon une approche prospective. Ce taux de défaut peut être

affiné en fonction du segment du locataire et de la position du centre commercial dans sa zone de chalandise. Au final, ce taux de défaut est rationalisé sur la base d'événements récents comme les faillites de locataires en 2020 et aussi l'évolution des fermetures de magasins au cours des derniers trimestres ;

- Ce taux a été appliqué au montant de créances déduites des dépôts de garantie et des montants différés non échus.

Le montant des créances locataires et des provisions pour douteux correspondantes a augmenté significativement sur la période en raison de la pandémie de COVID-19 (Cf. Section 1.1.1 Pandémie de COVID-19).

Sur l'exercice 2020, 126,6 M€ (202,7 M€ sur une base proportionnelle) de provision pour créances douteuses ont été comptabilisées en compte de résultat dans le poste « charges sur immeubles ».

Au 31 décembre 2020, le montant brut des créances s'élève à 746,4 M€ et les provisions pour douteux à -207,0 M€, comparé respectivement à 601,2 M€ et -88,2 M€ au 31 décembre 2019.

7.7 VALEUR COMPTABLE DES INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE

ACA : Actifs financiers au Coût Amorti

AJVpCP : Actifs financiers à la Juste Valeur par Capitaux Propres

AJVpR : Actifs financier à la Juste Valeur par Résultat

DaCA : Dettes au Coût Amorti

PJVpR : Passifs financiers à la Juste Valeur par Résultat

31/12/2020 (M€)	Catégories en application d'IFRS 9	Valeur comptable 31/12/2020	Montants à l'État de la situation financière selon IFRS 9			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
Actifs						
Actifs financiers	ACA/ AJVpCP/ AJVpR	303,6	211,2	24,0	68,5	303,6
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	826,8	-	-	826,8	826,8
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	ACA	374,1	374,1	-	-	374,1
Autres créances ⁽²⁾	ACA	339,8	339,8	-	-	339,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	2 137,6	945,0	-	1 192,6	2 137,6
		3 981,9	1 870,1	24,0	2 087,8	3 981,9
Passifs						
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	PJVpR	100,4	-	-	100,4	100,4
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	27 926,9	27 926,9	-	-	28 914,2
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	600,3	-	-	600,3	600,3
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	1 502,3	-	-	1 502,3	1 502,3
Dettes sur investissements - Part non courante	DaCA	102,2	102,2	-	-	102,2
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	1 158,4	1 158,4	-	-	1 158,4
Autres dettes non-courantes	DaCA	63,0	63,0	-	-	63,0
		31 453,4	29 250,5	-	2 203,0	32 440,8

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

31/12/2019 (M€)	Catégories en application d'IFRS 9	Valeur comptable 31/12/2019	Montants à l'État de la situation financière selon IFRS 9			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
Actifs						
Actifs financiers	ACA/ AJVpCP/ AJVpR	343,5	288,7	43,7	11,1	343,5
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	599,6	-	-	599,6	599,6
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	ACA	388,3	388,3	-	-	388,3
Autres créances ⁽²⁾	ACA	227,9	227,9	-	-	227,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	488,8	-	-	488,8	488,8
		2 048,1	904,9	43,7	1 099,5	2 048,1
Passifs						
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	PJVpR	173,2	-	-	173,2	173,2
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	26 337,0	26 337,0	-	-	27 292,4
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	602,1	-	-	602,1	602,1
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	1 055,1	-	-	1 055,1	1 055,1
Dettes sur investissements - Part non courante	DaCA	149,1	149,1	-	-	149,1
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	1 318,9	1 318,9	-	-	1 318,9
		29 635,4	27 805,0	-	1 830,4	30 590,8

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

Les postes « Clients et créances rattachés », « Autres créances », « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Fournisseurs et autres dettes courantes » ont principalement des maturités à court terme. Pour cette raison, leur valeur comptable à la date de clôture est proche de la juste valeur.

7.7.1 VENTILATION PAR NIVEAU DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Les catégories sont définies comme suit :

- Niveau 1 : instruments financiers cotés sur un marché actif ;

- Niveau 2 : instruments financiers dont la juste valeur est justifiée par des comparaisons avec des transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) ou basée sur une méthode d'évaluation dont les variables incluent seulement des données de marchés observables ;
- Niveau 3 : instruments financiers dont la juste valeur est déterminée intégralement ou en partie à l'aide d'une méthode d'évaluation basée sur des estimations non fondées sur des prix de transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) et non basée sur des données de marchés observables. La pandémie de COVID-19 n'a pas d'impact sur la méthodologie appliquée.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

(M€)	Évaluation de la juste valeur au 31/12/2020			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs				
<i>Juste valeur par le résultat</i>				
Actifs financiers	68,5	-	-	68,5
Dérivés	826,8	-	826,8	-
Titres monétaires disponibles à la vente	10,9	10,9	-	-
<i>Juste valeur par les capitaux propres</i>				
Actifs financiers	24,0	-	-	24,0
Dérivés	-	-	-	-
Total	930,1	10,9	826,8	92,4
Passifs				
<i>Juste valeur par le résultat</i>				
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	100,4	-	-	100,4
ORNANES	600,3	600,3	-	-
Dérivés	1 502,3	-	1 502,3	-
Total	2 203,0	600,3	1 502,3	100,4

7.7.2 GAINS/PERTES NETS PAR CATÉGORIE

URW est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise. Le Groupe identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (liquidité, taux d'intérêts, taux de change), afin de mettre en œuvre la politique de gestion la plus appropriée.

2020 (M€)	Gains/pertes nets en capitaux propres		
	Intérêts	Gains/pertes nets en résultat	Gains/pertes nets en capitaux propres
Actifs financiers	6,6	6,6	(14,9)
Dérivés en juste valeur par résultat	160,0	160,0	-
Dettes au coût amorti	(641,3)	(641,3)	-
	(474,8)	(474,8)	(14,9)
Charges capitalisées		43,3	
Charges financières nettes		(431,5)	

2019 (M€)	Gains/pertes nets en capitaux propres		
	Intérêts	Gains/pertes nets en résultat	Gains/pertes nets en capitaux propres
Actifs financiers	11,0	11,0	3,4
Dérivés en juste valeur par résultat	173,1	173,1	-
Dettes au coût amorti	(613,6)	(613,6)	-
	(429,5)	(429,5)	3,4
Charges capitalisées		37,8	
Charges financières nettes		(391,7)	

NOTE 8. IMPÔTS ET TAXES

8.1 PRINCIPES COMPTABLES

8.1.1 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Les sociétés du Groupe sont soumises aux règles fiscales applicables dans leur État d'implantation. Des régimes spécifiques aux sociétés immobilières existent dans certains pays.

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

8.1.2 IMPÔT DIFFÉRÉ

Toutes les différences temporaires existant à la clôture de chaque exercice entre les valeurs comptables des éléments d'actif et de passif et les valeurs fiscales attribuées à ces mêmes éléments donnent lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Les dettes ou créances d'impôt différé sont calculées sur la totalité des différences temporaires et sur les reports déficitaires en fonction du taux d'impôt local, si celui-ci est fixé, qui sera en vigueur à la date probable de renversement des différences concernées. À défaut, c'est le taux d'impôt approprié en vigueur à la date d'arrêt des comptes qui est appliqué. Au sein d'une même entité ou d'un même groupe fiscal et pour un même taux, les éventuels soldes nets débiteurs sont enregistrés à l'actif à hauteur du montant estimé récupérable à un horizon prévisible. Une créance d'impôt différé n'est constatée à l'actif que dans la mesure où il est probable qu'il y aura des bénéfices futurs imposables suffisants pour absorber les différences temporaires.

Les principales dettes d'impôts différés portent sur :

- la mise à valeur de marché des immeubles de placement, qui entraîne la comptabilisation d'un impôt différé pour les actifs qui ne bénéficient pas d'exonération fiscale ;
- la comptabilisation d'actifs incorporels au moment de l'acquisition identifiés sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis-Porte de Versailles et Paris Nord Villepinte, ainsi que sur les entités WFD.

8.1.3 RÉGIMES FISCAUX

Différents régimes fiscaux existent selon les pays.

FRANCE – RÉGIME SIIC (SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER COTÉE)

URW a opté pour le régime SIIC dès sa création le 1^{er} janvier 2003. Les sociétés foncières françaises du Groupe éligibles au régime SIIC ont également opté pour ce régime. Le régime SIIC repose sur le principe de transparence fiscale : le résultat locatif récurrent et les plus-values d'arbitrage sont exonérés d'impôt sur les sociétés lors de leur réalisation par les sociétés foncières et sont imposés lorsqu'ils sont distribués aux actionnaires d'URW. URW et ses filiales SIIC ont l'obligation de distribuer au moins 95 % de leur résultat récurrent et 100 % des dividendes perçus des filiales SIIC ou équivalentes avant la fin de l'exercice suivant celui de leur réalisation ou perception, et 70 % des gains d'arbitrage avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation.

Le régime SIIC limite le montant du dividende au bénéfice comptable de la société distributrice et le montant non distribué de l'obligation SIIC est reporté en avant jusqu'à ce que la capacité de distribution soit restaurée.

Le régime SIIC ne s'applique qu'aux revenus des activités de location. URW et ses filiales ont, le cas échéant, un secteur taxable pour leurs activités accessoires non SIIC.

ESPAGNE – RÉGIME SOCIMI (SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS DE INVERSIÓN EN EL MERCADO INMOBILIARIO)

Depuis 2013, URW bénéficie du régime SOCIMI pour la plupart de ses sociétés en Espagne détenant des immeubles de placement. Le régime SOCIMI prévoit un taux d'imposition de 0 % sur le résultat récurrent à condition que certaines conditions, relatives notamment à l'actionnariat d'URW, soient respectées. Les plus-values d'arbitrage réalisées dans le cadre du régime SOCIMI sont taxées au taux de 0 % et les plus-values liées à la période précédant l'entrée dans le régime sont imposées lors de leur réalisation. Le régime SOCIMI oblige le Groupe à distribuer au moins 80 % de ses profits annuels et 50 % de ses plus-values de cessions, tandis que les 50 % restants doivent être réinvestis dans le secteur immobilier sur une période de trois ans.

PAYS-BAS – RÉGIME FBI/FII (FISCALE BELEGGINGSINSTELLING/FISCAL INVESTMENT INSTITUTION)

Les conditions requises pour bénéficier du régime FBI portent à la fois sur les activités exercées et l'actionnariat. Le régime FBI ne s'applique pas à la plupart des biens immobiliers situés aux Pays-Bas à la suite d'un accord trouvé avec l'administration fiscale néerlandaise. Unibail-Rodamco-Westfield N.V., qui détient l'essentiel des actifs aux États-Unis, applique le régime FBI/FII. Le régime FBI/FII implique la distribution annuelle du résultat fiscal déterminé selon les règles applicables en matière d'impôt sur les sociétés.

ROYAUME-UNI – UK REIT

URW applique le régime UK REIT à une partie de ses actifs immobiliers situés au Royaume-Uni. Ce régime impose le respect de plusieurs ratios parmi lesquels 75 % au moins du résultat net du REIT doit être issu de l'activité de location immobilière et 75 % au moins des actifs du REIT doivent être utilisés pour la réalisation de l'activité de location immobilière ou détenus en trésorerie. Au moins 90 % des revenus de l'activité de location immobilière doivent être distribués dans les douze mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable. Les plus-values de cessions des actifs affectés à l'activité de location immobilière ne sont pas soumises à obligation de distribution.

ÉTATS-UNIS – US REIT

URW a opté pour l'application du régime REIT pour l'essentiel de ses actifs immobiliers aux États-Unis. À l'instar des autres régimes REIT, un ratio d'actifs s'applique (75 %) ainsi que différentes restrictions sur la détention des actions. Des ratios de revenus doivent également être respectés : 75 % minimum des revenus bruts doivent être issus de la location immobilière ou des intérêts de prêts hypothécaires tandis que 95 % minimum des revenus bruts doivent provenir d'une combinaison de sources immobilières et de sources passives telles que des dividendes ou des intérêts. En application de la loi américaine, le REIT est soumis à une obligation annuelle minimum de distribution de 90 % de son résultat fiscal courant.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

8.2 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

(M€)	2020	2019
Impôt différé et courant récurrent sur :		
• Dotation/reprise nette de provision pour risque fiscal	0,2	(8,3)
• Autres résultats récurrents	(20,1)	(41,1)
Total impôt récurrent	(19,9)	(49,4)
Impôt différé et courant non récurrent sur :		
• Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	249,7	1 393,0
• Autres résultats non récurrents ⁽¹⁾	51,3	(278,2)
Total impôt non récurrent	301,0	1 114,8
Total impôt	281,1	1 065,4
Dont impôt versé ⁽¹⁾	(18,2)	(211,7)

(M€)	2020	2019
Impôt courant	19,4	(322,5)
Impôt différé	261,7	1 387,9
Total impôt	281,1	1 065,4

(1) En 2019, correspond principalement à l'impact du changement dans l'organisation juridique aux États-Unis décrit en note 1.2.1 « Changements dans l'organisation juridique aux États-Unis ».

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2020	2019
Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence		(4 707,4)	125,1
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	25,1 %	1 179,7	(56,5)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet des régimes SIIC, SOCIMI et REIT)	(11,8) %	(557,0)	178,5
Impact des charges non déductibles	(0,3) %	(12,9)	(95,7)
Impact des provisions fiscales	0,0 %	0,2	(6,2)
Impact des reports de déficits fiscaux non activés	(6,8) %	(322,0)	(20,8)
Impact de la variation du taux d'imposition	(0,1) %	(5,7)	0,0
Impact des variations de change sur l'impôt	0,0 %	0,2	(0,3)
Impact du changement dans la structure opérationnelle aux États-Unis ⁽¹⁾	-	-	1 046,2
Autres	(0,1) %	(1,5)	20,3
Total impôt	6,0 %	281,1	1 065,4

(1) Correspond à l'impact du changement dans l'organisation juridique aux États-Unis décrit en note 1.2.1 « Changements dans l'organisation juridique aux États-Unis ».

8.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

TABLEAU DE VARIATION 2020

(M€)	31/12/2019	Variation nette	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2020
Impôts différés passifs	(2 303,6)	250,3	-	0,7	-	(2 052,5)
Impôts différés sur immeubles de placement	(2 084,4)	214,2	-	5,8	-	(1 864,4)
Impôts différés sur incorporels	(219,1)	36,1	-	(5,1)	-	(188,1)
Autres impôts différés	27,6	26,4	(13,1)	3,9	-	44,8
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	53,8	22,3	(13,2)	0,1	-	63,0
Autres ⁽¹⁾	(26,2)	4,1	0,1	3,8	-	(18,2)
Total impôts différés passifs	(2 276,0)	276,7	(13,1)	4,6	-	(2 007,8)
Impôts différés actifs						
Report de déficit fiscal	35,0	(18,3)	13,2	-	-	29,9
Autres impôts différés actifs ⁽¹⁾	8,6	3,3	-	(0,2)	-	11,7
Provision sur report de déficit fiscal	(15,2)	-	-	-	-	(15,2)
Total impôts différés actifs	28,4	(15,0)	13,2	(0,2)	-	26,5

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

TABLEAU DE VARIATION 2019

(M€)	31/12/2018	Variation nette	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2019
Impôts différés passifs	(3 694,7)	1 393,5	(8,5)	(34,6)	40,8	(2 303,6)
Impôts différés sur immeubles de placement	(3 384,9)	1 350,6 ⁽²⁾	(56,1)	(34,8)	40,8	(2 084,4)
Impôts différés sur incorporels	(309,8)	42,9	47,6	0,2	-	(219,1)
Autres impôts différés	25,2	(7,4)	9,4	0,4	-	27,6
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	81,2	(27,8)	0,4	-	-	53,8
Autres ⁽¹⁾	(56,0)	20,4	9,0	0,4	-	(26,2)
Total impôts différés passifs	(3 669,5)	1 386,1	0,8	(34,2)	40,8	(2 276,0)
Impôts différés actifs						
Report de déficit fiscal	20,1	15,4	(0,5)	-	-	35,0
Autres impôts différés actifs ⁽¹⁾	9,8	(1,4)	-	0,2	-	8,6
Provision sur report de déficit fiscal	(3,0)	(12,2)	-	-	-	(15,2)
Total impôts différés actifs	26,9	1,8	(0,5)	0,2	-	28,4

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

(2) Correspond à l'impact du changement dans l'organisation juridique aux États-Unis décrit en note 1.2.1 « Changements dans l'organisation juridique aux États-Unis ».

Les impôts différés passifs proviennent essentiellement des actifs immobiliers situés :

- dans les pays qui n'ont pas mis en place un régime fiscal de REIT (tel que le régime SIIC en France) permettant une exonération fiscale du résultat courant et des plus-values de cession des actifs immobiliers sous condition de distribution d'une partie de ce résultat ; ou
- dans les pays où un tel régime fiscal existe mais au sein desquels la structure actuelle d'URW et la législation applicable conduiraient à une imposition de la plus-value en cas de cession d'actifs immobiliers.

IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON COMPTABILISÉS

Le tableau ci-dessous présente les bases taxables qui n'ont pas donné lieu à reconnaissance d'impôts différés actifs :

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Différences temporaires immeubles de placement	-	-
Report de déficit fiscal non activé	1 735,7	829,4
Total des bases taxables non reconnues	1 735,7	829,4

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

DÉTAIL DES REPORTS DÉFICITAIRES NON COMPTABILISÉS À FIN 2020 PAR DATE DE FIN D'UTILISATION

(M€)

2021	32,9
2022	0,1
2023	18,8
2024	16,1
2025	28,6
Indéfini	1 639,2
Total	1 735,7

Les reports déficitaires proviennent principalement des résultats financiers négatifs des sociétés françaises SIIC (813,8 M€), ainsi que les pertes suite à des dépréciations dans certains pays (principalement États-Unis et Pays-Bas). Il n'y a pas eu d'impôt différé actif comptabilisé, la probabilité qu'il y ait dans le futur des bénéfices imposables pour absorber ces différences temporaires n'étant pas établie.

NOTE 9. PROVISIONS

La détermination du montant des provisions pour risques et charges nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses émises par la Direction, sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler différentes de la réalité, ainsi que sur la base d'estimation des conditions à une date donnée.

TABLEAU DE VARIATION 2020

(M€)	31/12/2019	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2020
Part non courante des provisions	110,3	1,2	(2,1)	(30,4)	(4,8)	0,4	74,6
Part non courante des provisions hors avantages consentis au personnel ⁽¹⁾	95,4	0,3	(2,0)	(30,4)	(4,8)	(0,2)	58,3
Avantages consentis au personnel	14,9	0,9	(0,1)	-	-	0,6	16,3
Part courante des provisions	39,9	6,0	(2,5)	(3,9)	(1,0)	(5,7)	32,7
Total	150,2	7,2	(4,6)	(34,3)	(5,8)	(5,3)	107,3

(1) Correspond principalement à des dotations / reprises de provisions fiscales.

NOTE 10. AUTRES DETTES COURANTES

Le détail des autres dettes courantes est présenté ci-dessous :

(M€)	31/12/2020	31/12/2019
Dettes sociales et fiscales	471,6	523,0
Autres dettes	209,4	206,8
Total autres dettes courantes	681,0	729,8

NOTE 11. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES CONSENTIS AU PERSONNEL

11.1 EFFECTIFS

Les effectifs moyens des sociétés du Groupe se répartissent de la façon suivante :

Régions	2020	2019
France ⁽¹⁾	1 074	1 083
États-Unis	929	1 061
Europe centrale	146	143
Espagne	137	137
Royaume-Uni et Italie	342	467
Pays nordiques	113	118
Autriche	64	63
Allemagne	474	461
Pays-Bas	95	89
Australie	1	4
Total	3 374	3 625

(1) Dont Viparis : 370/375.

11.2 FRAIS DE PERSONNEL

(M€)	2020	2019
Frais de personnel	421,0	489,8
Avantages accordés au personnel ⁽¹⁾	14,3	15,3
Total	435,3	505,1

(1) Charges comptabilisées en contrepartie des capitaux propres et liées au Plan d'Épargne Entreprise, aux options de souscription d'actions et aux attributions d'Actions de Performance.

PLAN D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

Les collaborateurs appartenant à l'UES Unibail (Unité Économique et Sociale) constituée notamment des sociétés Unibail Management et Espace Expansion et le personnel de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE bénéficient de dispositifs de participation et d'intéressement mis en place en 1999. L'accord d'intéressement a été renouvelé en 2017, puis prolongé pour une durée d'un an couvrant l'exercice 2020. L'intéressement est calculé en fonction de la croissance annuelle du résultat net récurrent et de l'Actif net réévalué EPRA triple net pondéré pour l'activité en France et en tenant compte de l'indexation.

Le personnel appartenant à l'UES Viparis bénéficie d'un dispositif de participation et d'intéressement mis en place en 2008. L'accord d'intéressement a été renouvelé en 2017.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

11.3 AVANTAGES ACCORDÉS AU PERSONNEL

11.3.1 PLANS DE RETRAITE

PRINCIPES COMPTABLES

La norme IAS 19 Révisée impose la prise en compte de tous les engagements de l'entreprise vis-à-vis de son personnel (présents et futurs, formalisés ou implicites, sous forme de rémunérations ou d'avantages). Les coûts des avantages du personnel doivent être comptabilisés sur la période d'acquisition des droits.

AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Les régimes de retraite peuvent être des régimes à cotisations définies ou à prestations définies.

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'obligation de l'employeur se limite uniquement au versement d'une cotisation, et ne comportent aucun engagement du Groupe sur le niveau des prestations fournies. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Les régimes à prestations définies désignent les régimes pour lesquels l'employeur est engagé formellement ou implicitement sur un montant ou un niveau de prestations et supporte donc le risque à moyen ou long terme. Une provision est enregistrée au passif pour couvrir l'intégralité de ces engagements de retraite. Elle est évaluée régulièrement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, qui tient compte d'hypothèses démographiques, des départs anticipés, des augmentations de salaires et de taux d'actualisation et d'inflation.

Dans la majorité des sociétés du Groupe, les pensions dues au titre des divers régimes de retraite obligatoires auxquels cotisent les employeurs, sont gérées par des organismes extérieurs spécialisés. Les cotisations définies versées dans le cadre de ces régimes obligatoires sont comptabilisées en compte de résultat de la période.

Les indemnités de fin de carrière constituant des prestations définies font l'objet de constitution d'une provision résultant du calcul de la valeur actuelle nette des prestations futures. Conformément à IAS 19 Révisée, les pertes et profits actuariels sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

AVANTAGES À LONG TERME

Ce sont les avantages versés aux salariés dans un délai supérieur à 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 et les médailles du travail, il n'y a pas d'autre engagement à long terme ou postérieur à l'emploi à provisionner au titre des avantages accordés au personnel.

Provisions pour engagements de retraite (M€)	31/12/2020	31/12/2019
Indemnités de fin de carrière	13,0	12,0
Régimes à prestations définies ⁽¹⁾	3,3	2,9
Total	16,3	14,9

(1) La provision correspond au solde de l'obligation lié au régime à prestations définies aux Pays-Bas.

11.3.2 PAIEMENTS EN ACTIONS

PRINCIPES COMPTABLES

La norme IFRS 2 impose de comptabiliser dans le compte de résultat les effets de toute transaction impliquant un paiement en actions. C'est le cas, pour Unibail-Rodamco-Westfield, des attributions d'options de souscription d'actions, des attributions d'Actions de Performance et du Plan d'Épargne Entreprise (PEE).

Dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise (PEE), les actions émises peuvent être souscrites avec une décote par rapport au cours de Bourse. Cette décote, représentative d'un avantage au personnel, est enregistrée au compte de résultat de la période en contrepartie des capitaux propres.

Les options de souscriptions d'actions octroyées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur déterminée à la date d'attribution. S'agissant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions

et qui sont réglées en instruments de capitaux propres, cette juste valeur n'est pas modifiée ultérieurement même si les options ne sont jamais exercées. Cette valeur appliquée au nombre d'options finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition (estimation du nombre d'options annulées du fait de départs) constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits (période de travail à accomplir par le salarié avant de pouvoir exercer les options qui lui ont été attribuées).

Les options et actions de performance, toutes soumises à condition de performance, ont été valorisées selon un modèle de Monte-Carlo.

Pour les plans d'options de souscription d'actions, le PEE et les attributions d'Actions de Performance, ces charges complémentaires sont classées en frais de personnel.

PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

Un Plan d'Épargne Entreprise est proposé aux salariés en France ayant une ancienneté de plus de trois mois au sein du Groupe. La période de souscription est ouverte une fois par an, après que l'augmentation de capital réservée aux salariés a été autorisée par le Directoire, qui fixe également le prix de souscription. Ce prix est égal à la moyenne des cours d'ouverture sur Euronext 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 URW (fonds entièrement investi en actions Unibail-Rodamco-Westfield SE, puis en Actions Jumelées à partir de juin 2018). Ces versements volontaires ne peuvent excéder le quart du salaire annuel de l'employé avec un montant plafonné à 25 000 euros (pour les actions souscrites avec la décote).

La charge totale liée aux souscriptions (abondement et écart entre le prix de souscription et le cours de l'action au jour de l'augmentation de capital) s'est élevée à 2,0 M€ en 2020 contre 2,7 M€ en 2019.

PLAN D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Il existe actuellement cinq plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux salariés du Groupe qui ont une durée de vie de huit ans⁽¹⁾ et peuvent être exercés à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir du troisième anniversaire de la date de leur attribution⁽²⁾.

Tous les plans sont soumis à des conditions de performance internes et externes.

La performance externe est évaluée sur la base du *Total Shareholders Return* (TSR - Rendement total pour les actionnaires) des actions d'URW (avec réinvestissement des dividendes) par rapport à un Indice de Référence⁽³⁾ et à une notation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) par un organisme indépendant. Ces indicateurs de performance représentent respectivement 45 % et 5 % de la performance totale réalisée.

La performance interne est évaluée en fonction du niveau d'atteinte des objectifs de Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté (RNRPA) communiqués aux investisseurs⁽⁴⁾, et sur le niveau de concrétisation de la stratégie RSE « Better Places 2030 », à l'échelle du Groupe⁽⁵⁾. Ces indicateurs de performance représentent respectivement 45 % et 5 % de la performance totale réalisée.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2020 ont été valorisées à 0,03 euro pour celles soumises à la condition de TSR et à 0,04 euro pour celles soumises à des conditions de performance non liées au marché (c'est-à-dire RNRPA et RSE interne/externe). La valorisation est réalisée en appliquant un modèle de Monte-Carlo. Cette valorisation est basée sur un prix d'exercice initial de 92,03 euros, un cours de l'action à la date d'affectation de 67,24 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans, une durée de vie estimée de 3,7 ans, une volatilité du marché de 17,56 %, un dividende représentant 16,06 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de -0,334 % et une volatilité de l'indice composite de référence de 12,7 % avec une corrélation Indice de Référence/URW de 66,94 %.

Les options de souscription d'actions sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge comptabilisée au compte de résultat au titre des options de souscription d'actions s'élève à 2,3 M€ sur l'année 2020 et à 4,2 M€ sur l'année 2019.

(1) La durée de vie était limitée à sept ans pour les plans attribués avant 2019.

(2) L'exercice est possible uniquement à partir du 4^{ème} anniversaire de la date d'attribution pour les plans attribués avant 2019.

(3) Pour 2018, le TSR pris en compte est celui d'Unibail-Rodamco avant l'acquisition de Westfield par rapport à l'indice EPRA Eurozone « centres commerciaux et bureaux ».

(4) Pour 2018, la performance est évaluée en fonction de la réalisation des objectifs de Résultat net récurrent par action (RNRPA) sur le périmètre Unibail-Rodamco seul.

(5) Pour 2018, l'évaluation de la performance est basée sur le périmètre Unibail-Rodamco seul et sur l'intégration des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Italie dans le plan RSE d'URW.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

Le tableau ci-dessous détaille les options de souscription d'actions attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Plan		Période d'exercice ⁽¹⁾	Prix de souscription ajusté (€) ⁽²⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
Plan 2011 (n°7)	2013	du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	261 729	355 337	-
	2014	du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	217 621	23 466	365 000
	2015	du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	205 928	-	409 932
Plan 2015 (n°8)	2015	du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	7 225	-	-
	2016	du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	159 595	1 913	450 100
	2017	du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	-	115 608	-	496 003
Plan 2018 (n°9)	2018	du 06/03/2022 au 05/03/2025	190,09	630 135	-	82 880	-	547 255
Plan 2019 (n°10)	2019	du 20/03/2022 au 19/03/2027	144,55	748 372	-	87 813	-	660 559
Plan 2020 (n°11)	2020	du 22/03/2023 au 21/03/2028	92,03	885 291	-	34 236	-	851 055
Total				5 333 255	-	1 172 635	380 716	3 779 904

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré précédent.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de présence et de performance.

Le tableau suivant illustre le nombre et les prix moyens pondérés d'exercice des options :

	2020		2019	
	Nombre	Prix moyen pondéré (€)	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	3 186 184	197,66	2 610 638	212,44
Attribuées sur la période	885 291	92,03	748 372	144,55
Annulées pendant la période	(881 064)	170,00	(164 113)	193,33
Exercées pendant la période	-	-	(8 713)	146,11
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	-	-	148,85
En circulation à la fin de la période	3 779 904	175,05	3 186 184	197,66
Dont exerçables à la fin de la période	1 225 032	-	904 387	-

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Toutes les actions sont soumises à des conditions de performance externes et internes, sauf celles attribuées en mai 2018 qui sont uniquement soumises à des conditions de performance internes. Les conditions de performance sont les mêmes que pour les options de souscription d'actions décrites ci-dessus.

Les actions attribuées en mars 2020 ont été valorisées à 21,53 euros pour celles soumises à condition de TSR et à 41,53 euros pour celles soumises à des conditions de performance non liées au marché (c'est-à-dire RNRPAA et CSR interne/externe). La valorisation est réalisée en appliquant un modèle de Monte-Carlo.

Cette valorisation est basée sur un prix de l'action à la date d'attribution de 67,24 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans, une volatilité du marché de 17,9 %, une volatilité de l'Indice de Référence de 12,92 % avec une corrélation Indice de Référence/URW de 64,19 %, un dividende représentant 16,06 % de la valeur de l'action et un taux d'intérêt sans risque de -0,396 %.

Les attributions d'Actions de Performance sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des actions de performance s'élève à 10,5 M€ en 2020 et à 9,4 M€ en 2019.

Le tableau ci-dessous détaille les Actions de Performance attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition ⁽¹⁾	Nombre d'Actions de Performance attribuées	Nombre cumulé d'actions de performance annulées	Nombre cumulé d'Actions de Performance acquises	Nombre d'actions potentielles ⁽²⁾
2016	36 745	7 918	28 827	-
2017	39 770	12 517	14 235	13 018
Mars 2018	82 539	10 842	-	71 697
Mai 2018	38 130	1 252	-	36 878
Mars 2019	172 174	20 174	-	152 000
Mars 2020	489 440	18 930	-	470 510
Total	858 798	71 633	43 062	744 103

(1) Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français : une période d'acquisition minimale de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans.

Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français : une période d'acquisition minimale de quatre ans sans période de conservation.

Plans consentis en mars 2020 et mars 2019 : une période d'acquisition minimale de trois ans pour les bénéficiaires résidents et non-résidents fiscaux français sans période de conservation.

(2) L'acquisition de ces actions est soumise à conditions de présence et de performance.

11.3.3 RÉMUNÉRATION DU COMITÉ DE DIRECTION ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RÉMUNÉRATION DU COMITÉ DE DIRECTION

(en K€) Versée en :	2020	2019
Revenu fixe	5 077	5 270
Prime variable	6 876	6 207
Autres avantages ⁽¹⁾	3 817	1 871
Total	15 770	13 348

(1) Régimes de Contribution Supplémentaire, véhicules de fonction et autres avantages supplémentaires.

En 2020, le montant total correspond à la rémunération du Comité de Direction duquel font partie les membres du Directoire⁽¹⁾.

En 2020 les membres du Comité de Direction se sont vus attribuer un total de 250 279 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à conditions de performance, ainsi que 138 335 Actions de Performance.

Au titre des performances 2020, les membres du Directoire et son Invité Permanent⁽²⁾ recevront en 2021 une rémunération variable annuelle de 1 880 milliers d'euros, après approbation de l'Assemblée Générale Annuelle, pour celle relative aux membres du Directoire en 2020.

RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La rémunération du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2020 s'établit à 1 185 205 euros.

OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU DU DIRECTOIRE (COMPRENANT DES PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS)

Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil de Surveillance a approuvé le contenu d'un accord transactionnel à conclure entre la Société et M. Cuvillier pour régler les conditions et les conséquences de la fin de son mandat. Cette convention réglementée est conditionnée à une renonciation irrévocable et mutuelle à toute instance ou action en justice et comprend, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors d'un vote contraignant lors de l'Assemblée Générale Annuelle 2021, le paiement d'une indemnité de rupture de 936,5 milliers d'euros et le maintien prorata temporis des attributions de Rémunération Variable Long Terme (« RLT ») existantes, sous conditions de performance. Il comprend également les dispositions habituelles relatives à la confidentialité, à la coopération, au non-dénigrement, à une assistance fiscale et au bénéfice temporaire d'une voiture de fonction.

(1) Le Directoire comprend deux membres depuis le 7 juin 2018 jusqu'au 31 décembre 2020.

(2) À compter de 2021, une nouvelle organisation a été adoptée par URW. Un Directoire élargi a remplacé le précédent Comité de Direction.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION (COMPRENANT DES PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS)

Des indemnités, principalement liées à la mobilité internationale, d'un montant de 6 489 milliers d'euros, ont été payées ou provisionnées en 2020 pour des non mandataires sociaux.

Afin de permettre à plusieurs salariés du Groupe de faire face aux appels de marges dans le cadre du financement bancaire de l'exercice

d'options de souscription d'actions URW, le Groupe leur a consenti, au cours de l'exercice 2020, des prêts court terme pour un montant de 16 255 milliers d'euros, rémunérés, associés à une garantie de 2 176 milliers d'euros pour permettre la prorogation des financements bancaires. Au 31 décembre 2020 l'encours de ces prêts s'élève à 8 390 milliers d'euros dont 4 750 milliers d'euros au bénéfice de membres du Comité de Direction, non mandataires sociaux. À la date d'arrêté des comptes, les membres du Comité de Direction ayant intégralement remboursé leur prêt, l'encours des prêts aux salariés s'élève à 3 640 milliers d'euros.

NOTE 12. CAPITAL ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

12.1 GESTION DU RISQUE DE CAPITAL

Les objectifs du Groupe en termes de gestion du capital consistent à assurer la continuité de son exploitation, la rentabilité des capitaux des actionnaires et la fiabilité des relations avec les partenaires et à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût des fonds propres.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure des fonds propres, 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 (LTV) qui représente la dette financière nominale nette exprimée en pourcentage de la juste valeur du portefeuille immobilier (droits inclus). Au 31 décembre 2020, la dette financière nette s'élève à 24 248 M€⁽¹⁾, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (2 138 M€).

Au 31 décembre 2020, la valeur totale du patrimoine s'élève à 54 192 M€, droits inclus.

Au 31 décembre 2020, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 44,7 % contre 38,6 % par rapport au 31 décembre 2019.

12.2 NOMBRE D' ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL

PRINCIPES COMPTABLES

L'indicateur de résultat par action est calculé en divisant le résultat net (Part des détenteurs d'Actions Jumelées) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Pour calculer le résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment des options de souscription d'actions et des attributions d'Actions de Performance en période d'acquisition, des Obligations Remboursables en Actions (ORA), et des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes).

L'effet dilutif est calculé selon la méthode du « rachat d'actions ». Suivant cette méthode, les fonds recueillis suite à l'exercice des options sont supposés être affectés au rachat d'actions au prix de marché. Ce prix de marché correspond à la moyenne des cours moyens mensuels de l'action URW pondérée par les volumes échangés. Le nombre théorique d'actions qui seraient ainsi rachetées au prix de marché vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des droits. Le nombre ainsi calculé vient s'ajouter au nombre moyen d'actions en circulation et constitue le dénominateur.

Les ORNANes étant comptabilisées en dette à la juste valeur, l'impact de leur mise à juste valeur et les charges financières afférentes sont retraités du résultat net pour prendre en compte l'effet dilutif.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D' ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL

	Nombre total d'actions
Au 01/01/2019	138 288 601
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise	47 337
Actions Gratuites Attribuées	26 772
Levées d'options	8 713
Obligations Remboursables en Actions	7 182
Au 31/12/2019	138 378 605
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise	69 150
Actions Gratuites Attribuées	24 630
Au 31/12/2020	138 472 385

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

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

NOMBRE MOYEN D' ACTIONS DILUÉ ET NON DILUÉ

	2020	2019
Nombre moyen d'actions (non dilué)	138 437 274	138 350 731
Impact dilution		
Actions potentielles via stock-options ⁽¹⁾	-	-
Actions de Performance attribuées (non acquises) ⁽¹⁾	314 217	198 736
Actions potentielles via ORNANes	1 851 806	1 913 286
Actions potentielles via ORAs	-	3 652
Nombre moyen d'actions (dilué)	140 603 298	140 466 405

(1) Comprend uniquement les options de souscription d'actions et actions de performance attribuées dans la monnaie pour lesquelles la condition de performance est remplie.

12.3 DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Le 15 mai 2020, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Unibail-Rodamco-Westfield SE a décidé de distribuer un dividende de 5,40 euros par Action Jumelée.

Le dividende en numéraire s'élevait à 747,4 M€. Un acompte sur dividende de 747,4 M€ a été versé le 26 mars 2020. Compte tenu des incertitudes sur la durée et l'impact de la pandémie de COVID-19, le Groupe a décidé de ne pas proposer à l'Assemblée Générale Mixte le dividende final prévu de 5,40 euros par Action Jumelée, afin d'accroître davantage la liquidité du Groupe.

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019, un dividende de 1 493,9 M€ (10,80 euros par action) a été distribué aux actionnaires, se décomposant en un acompte sur dividende en numéraire de 746,9 M€ versé le 29 mars 2019 et 747,0 M€ le 5 juillet 2019 correspondant au solde.

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018, un dividende de 1 079,2 M€ (10,80 euros par action) a été distribué aux actionnaires, se décomposant en un acompte sur dividende en numéraire de 539,5 M€ versé le 29 mars 2018 et 539,7 M€ le 30 mai 2018 correspondant au solde.

NOTE 13. ENGAGEMENTS HORS BILAN

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous. Il n'existe aucun engagement complexe.

Les montants sont publiés conformément aux normes IFRS.

13.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

Engagements donnés (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2020	31/12/2019
1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation				
Engagements de prises de participations	• Promesses d'achat et compléments de prix	2021	0,3	2,2
Engagements donnés dans le cadre de transactions spécifiques	• Garanties de passif et lettres de crédit bancaires accordées dans le cours normal des activités	2021+	17,7	24,4
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe				
Garanties financières données	• Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers ⁽¹⁾	2021 à 2027	1 557,7	1 262,6
	• Garanties relatives à des entités en mise en équivalence	2021+	374,1	408,6
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe				
Engagements donnés liés au développement de l'activité	• Immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA	2021+	656,9	865,2
	• Engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2021+	3,4	12,4
	• Engagements sous conditions suspensives	2021 à 2025	251,3	250,8
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	• Engagements de réalisation de travaux ⁽²⁾	2021 à 2064	221,6	233,2
	• Location d'éléments d'exploitation	2021+	9,1	11,6
	• Autres	2021+	88,5	128,2
Total des engagements donnés			3 180,7	3 199,3

(1) Solde, à la date de clôture, des emprunts et des lignes de crédit tirées garantis par des hypothèques. Le montant brut des hypothèques souscrites s'élève à 1 557,7 M€ au 31/12/2020 (1 262,6 M€ au 31/12/2019).

(2) Dans le cadre du bail emphytéotique d'une durée de 50 ans du Parc des Expositions de la Porte de Versailles à Paris, Viparis s'est engagé à investir 497,0 M€ en travaux de rénovation et 227,2 M€ en travaux de maintenance (soit 724,2 M€, représentant un engagement initial de 362,1 M€ en part du Groupe, dont 519,4 M€ ont déjà été investis).

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS AU FINANCEMENT DU GROUPE

- Les titres hybrides d'un montant de 2 000 M€ émis le 16 avril 2018 sont super subordonnés perpétuels avec une option de report du paiement des coupons. Le coupon doit être payé lorsqu'un événement de paiement obligatoire se produit, tel que l'approbation d'un paiement de dividende. Toutefois, le Groupe peut suspendre les versements lorsqu'il effectue uniquement les distributions minimales requises par le régime fiscal REIT.
- Westfield America Limited Partnership, Urban Shopping Centers et Westfield Growth ont garanti des prêts dans le cadre de coentreprises pour une partie du montant principal des prêts supérieure à leur quote-part dans les coentreprises.

AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DU GROUPE

- Pour plusieurs acquisitions récentes d'immeubles en France, Unibail-Rodamco-Westfield SE s'est engagé auprès de l'administration fiscale française à conserver ces actifs pendant au moins cinq ans, dans le cadre du régime fiscal SIIC.
- Dans le cadre de cessions, le Groupe a accordé des garanties de passif usuelles aux acquéreurs.
- Dans le cadre des investissements conjoints avec des partenaires, il peut exister des clauses usuelles (i) prévoyant que les actionnaires conservent leurs titres pour une certaine durée ou (ii) qui organisent la sortie des actionnaires (*par ex.* des droits de sortie conjointe en cas de cession des titres à un tiers, des droits de première offre).

AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU GROUPE

- La SCI Propexpo, filiale à 50 % du Groupe, s'est engagée sur l'affectation de l'Espace Champerrét à Paris à l'activité d'expositions jusqu'en 2066.
- Des régimes fiscaux spécifiques s'appliquant aux sociétés immobilières existent dans certains pays. Le Groupe a pris la décision d'opter pour ce type de régimes pour de nombreuses sociétés potentiellement éligibles à ceux-ci. À noter que certaines caractéristiques de ces régimes ne sont pas communes à tous les pays mais l'un des critères standards est l'obligation de distribuer tout le résultat récurrent ou presque, une part prépondérante des plus-values sur cessions et 100 % des dividendes reçus des filiales soumises à ce type de régime. L'obligation de distribution SIIC d'URW SE s'élève à 212,5 M€ au 31 décembre 2020 et sera reportée à une date où URW SE dégagera suffisamment de résultat social pour remplir son obligation de distribution.
- En 2014, la Ville de Bruxelles a choisi Unibail-Rodamco-Westfield comme co-développeur du projet NEO avec ses partenaires BESIX et CFE. BESIX a la possibilité d'accroître sa participation dans Mall of Europe de 12,5 % à 20 %. CFE dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco-Westfield dans Mall of Europe valable un an à compter du 31 décembre suivant la date d'ouverture du centre commercial. Si l'option de vente n'est pas exercée, le Groupe dispose d'une option d'achat des parts de CFE dans Mall of Europe. BESIX dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco-Westfield dans Mall of Europe qu'elle peut exercer dès la fin de la deuxième année complète suivant l'ouverture du centre commercial. Cette option prend fin 38 mois après cette date. Unibail-Rodamco-Westfield SE ainsi que les sociétés mères de BESIX et CFE ont conjointement fourni des garanties à la Ville de Bruxelles portant sur l'ensemble des obligations de paiement des coentreprises qui développeront le projet. Plusieurs contre-garanties ont été mutuellement fournies entre Unibail-Rodamco-Westfield SE, BESIX et CFE pour s'assurer que chaque coentreprise ne supporte aucune conséquence financière au-delà de son programme et que le dernier actionnaire ne soit pas plus sollicité que ce que sous-tend sa part de détention dans la coentreprise.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

13.2 ENGAGEMENTS REÇUS

Engagements reçus (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2020	31/12/2019
1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé				
Engagements de prises de participations	• Promesses de vente	2022	8,6	0,8
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe				
Garanties financières reçues	• Lignes de crédit non tirées ⁽¹⁾	2021 à 2025	9 239,7	9 195,5
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles				
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	• Garanties bancaires sur travaux et autres	2021+	19,5	13,5
	• Autres	2021+	168,0	228,9
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues	• Cautions reçues dans le cadre de la Loi Hoguet (France)	2021	108,4	124,5
	• Cautions reçues des locataires	2021+	225,5	251,8
	• Cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2021 à 2025	65,7	84,4
Total des engagements reçus			9 835,3	9 899,5

(1) Ces accords contiennent des *covenants* basés sur les états financiers IFRS du Groupe (cf. Section 7.3.6. Obligations contractuelles liées aux emprunts). 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. Un montant total de 424 M€ est garanti par hypothèques au 31/12/2020.

13.3 PASSIFS ÉVENTUELS

Le Groupe est impliqué dans une procédure d'arbitrage avec le constructeur PEAB portant sur des litiges relatifs à la construction de Mall of Scandinavia. Des demandes en dommages et intérêts ont été formulées par les deux parties. La résolution du litige sera probablement longue.

Sur la base de l'analyse des risques, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes consolidés.

NOTE 14. ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Suite à un accord signé le 12 octobre 2020, URW a conclu le 21 janvier 2021 la cession de l'immeuble de bureaux SHiFT situé à Issy-les-Moulineaux (région parisienne) à un consortium d'acheteurs institutionnels français (Primonial REIM, La Française et EDF Invest). Le prix de cession⁽¹⁾ de 620 M€ représentait une prime par rapport à la valeur dans les comptes au 30 juin 2020.

Suite aux accords signés avec plusieurs investisseurs institutionnels français le 9 décembre pour la vente de l'immeuble de bureaux Village 3 et le 18 décembre pour la vente des immeubles de bureaux Village 4 et Village 6, URW prévoit de conclure ces cessions au premier trimestre 2021. Le prix net vendeur⁽²⁾ de 213 M€ représentera une prime par rapport à la dernière valeur non affectée dans les comptes.

Depuis la fin du mois de décembre, la plupart des régions dans lesquelles le Groupe exerce son activité ont imposé des formes de confinement, à l'exception de la Suède, de certaines régions en Espagne et aux États-Unis. En date du 10 février 2021, 69 % des centres commerciaux européens du Groupe en terme de valeur étaient fermés à l'exception des commerces « essentiels », et 52 % toutes régions confondues.

En France, en se basant sur les estimations actuelles liées à la durée de fermeture des centres commerciaux depuis le 31 janvier 2021, et compte-tenu des mesures de soutien mises en place par le gouvernement français au profit des preneurs, le Groupe estime, à la date d'arrêt des comptes, que cette fermeture ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la valeur de marché des immeubles de placement français au 31 décembre 2020.

(1) Prix total d'acquisition duquel sont déduits les droits de mutation et dépenses à la charge de l'acquéreur. Conformément aux pratiques courantes de marché, le solde de franchises et paliers sera payé par le vendeur.

(2) Prix total d'acquisition payé par l'acquéreur diminué de l'ensemble des droits de mutation et frais de transaction.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 15. LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Liste des principales sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2020	% contrôle 31/12/2020	% d'intérêt 31/12/2019
Unibail-Rodamco-Westfield SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
Sociétés CentrO	Allemagne	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	51,00
WCL Finance Pty Limited	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield Corporation Limited	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield Investments Pty Limited	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
Donauzentrum Besitz- u. Vermietungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. Werbeberatung KG	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Retail Spain	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Steam SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
New WTC Retail Member LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
URW America	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
URW US Services, Inc.	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
URW WEA LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	99,76
WEA Finance, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
WEA Holdings, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield America, LP	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield DDC, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield Head, LP	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
WHL USA Acquisitions, Inc.	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Doria	France	IG	100,00	100,00	100,00
Financière 5 Malesherbes	France	IG	100,00	100,00	100,00
Lyon Garibaldi	France	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Uni-Expos	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Union Internationale Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Chesnay Pierre 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SCI Propexpo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI SCC de La Défense	France	IG	53,30	53,30	53,30
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Viparis - Porte de Versailles	France	IG	50,00	100,00	50,00
Uni-commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Red Grafton 1	Luxembourg	IG	65,00	65,00	65,00
Rodamco Austria BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Central Europe BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Czech BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Properties BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Retail Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco TH BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Olympic 1 et 2	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Olympic 3	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
URW UK Shepherds 1 à 9	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Shepherds 10 à 13	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco-Westfield N.V.	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Crystal Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Złote Tarasy partnership	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Chodov	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Stratford City Shopping Centre n°1 & 2 Limited	Royaume-Uni	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Westfield Europe Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	100,00	100,00

(1) IG = intégration globale, MEQ-CE = coentreprises mises en équivalence, MEQ-EA = entités associées mises en équivalence.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux états financiers consolidés

Liste des principales sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt	% contrôle	% d'intérêt
			31/12/2020	31/12/2020	31/12/2019
Westfield UK & Europe Finance PLC	Royaume-Uni	IG	100,00	100,00	100,00
White City Acquisitions Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	100,00	100,00
Aupark as	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Centerpool AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Handel AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Northern Europe AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Sverige AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00

(1) IG = intégration globale, MEQ-CE = coentreprises mises en équivalence, MEQ-EA = entités associées mises en équivalence.

NOTE 16. RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les Commissaires aux comptes sont :

- Ernst & Young Audit
 - Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975 ;
 - Associés signataires des comptes : Jean-Yves Jégourel depuis mai 2017 et Antoine Flora depuis décembre 2020.
- Deloitte & Associés
 - A succédé à Deloitte Marque et Gendrot dont la date de début du premier mandat était le 28 avril 2005 ;
 - Associés signataires des comptes : Emmanuel Gadret et Emmanuel Proudhon, depuis mai 2019.

Les mandats de six ans d'Ernst & Young Audit et de Deloitte & Associés prennent fin à l'AGO qui statuera sur la clôture des comptes de l'année 2022.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'EXCLUSION DE LEURS RÉSEAUX, RELATIFS AUX EXERCICES 2020 ET 2019 :

Honoraires des Commissaires aux comptes au 31/12/2020 (M€)	Ernst & Young Audit		Deloitte & Associés	
	2020	2019	2020	2019
Certification des comptes individuels et consolidés et examen semestriel (Entité + entités contrôlées ⁽¹⁾)	1,2	1,6	1,5	1,5
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾ (Entité + entités contrôlées ⁽¹⁾)	1,0	0,5	0,7	0,3
Total	2,2	2,1	2,2	1,8

(1) Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement ainsi que les entités contrôlées conjointement.

(2) Les prestations fournies couvrent les services autres que le commissariat aux comptes (SACC) requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Elles correspondent (i) aux lettres de confort émises dans le cadre des émissions obligataires du Groupe, (ii) au certificat RSE (Responsabilité sociale des entreprises), (iii) aux attestations sur le chiffre d'affaires, (iv) à la revue des états financiers du troisième trimestre 2020 et aux autres prestations liées à l'augmentation de capital non réalisée et (v) à d'autres services tels que les rapports sur les acomptes sur dividendes.

États financiers au 31 décembre 2020
Comptes sociaux au 31 décembre 2020

5.3 COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2020

5.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2020

(K€)	Notes	2020	2019
Chiffre d'affaires		164 924	185 524
Production stockée		5 735	0
Reprises sur amortissements, dépréciations et transferts de charges		18 310	27 750
Autres produits		993	2 008
Total des produits d'exploitation	21	189 962	215 282
Autres achats et charges externes		144 591	145 934
Impôts, taxes et versements assimilés		4 584	4 222
Salaires et traitements		1 204	2 061
Charges sociales		1 493	2 584
Dotations d'exploitation aux amortissements sur actifs non courants		37 342	42 618
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actifs non courants		50 406	5 094
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant		1 777	570
Dotations d'exploitation aux provisions		6 754	2 443
Autres charges d'exploitation		4 649	4 859
Total des charges d'exploitation	22	252 800	210 385
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(62 838)	4 897
Produits financiers de participations		174 769	1 293 005
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif non courant		299 115	349 698
Autres intérêts et produits assimilés		362 396	287 992
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		80 485	317 132
Différences positives de change		65 288	28 560
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		26	70
Total des produits financiers	23	982 079	2 276 457
Dotations financières aux amortissements et dépréciations		3 270 833	1 684 292
Intérêts et charges assimilées		692 318	646 799
Différences négatives de change		45 548	27 128
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		8	102
Total des charges financières	24	4 008 707	2 358 321
2 - RÉSULTAT FINANCIER		(3 026 628)	(81 864)
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		(3 089 466)	(76 967)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		419	58
Produits exceptionnels sur opérations en capital		489 670	936 924
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		0	2 470
Total des produits exceptionnels		490 089	939 452
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		51 508	1 597
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		31 297	904 446
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		9 230	2 980
Total des charges exceptionnelles		92 035	909 023
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	25	398 054	30 429
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		3	3
Impôts sur les bénéfices	26	(382)	(115)
Total des produits		1 662 130	3 431 191
Total des charges		4 353 163	3 477 617
5 - RÉSULTAT NET		(2 691 033)	(46 426)
Nombre moyen d'actions (non dilué)		138 437 274	138 350 731
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (NON DILUÉ) (€)		(19,44)	(0,34)

États financiers au 31 décembre 2020
Comptes sociaux au 31 décembre 2020

5.3.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2020

ACTIF

(K€)	Notes	Brut 31/12/2020	Amortissements- Dépréciations	Net 31/12/2020	Net 31/12/2019
Actifs incorporels	3	285	285	0	0
Actifs corporels	3	1 453 262	372 028	1 081 234	1 116 519
Actifs financiers		33 852 612⁽¹⁾	5 525 256	28 327 356	30 446 353
Participations	4	20 288 449	5 525 256	14 763 193	17 333 744
Autres titres immobilisés	5	14 918	0	14 918	32 838
Prêts	5	13 549 106	0	13 549 106	13 079 765
Autres actifs financiers	5	139	0	139	6
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		35 306 159	5 897 569	29 408 590	31 562 872
Stocks		5 735	0	5 735	0
Avances et acomptes		1 046	0	1 046	3 420
Créances	6	5 821 262⁽²⁾	4 396	5 816 866	6 737 434
Clients et comptes rattachés		61 120	2 350	58 770	44 457
Autres créances		5 411 758	2 046	5 409 712	6 285 077
Différence d'évaluation sur dérivés		348 384	0	348 384	407 900
Trésorerie et instruments financiers	7	1 877 227	229	1 876 998	293 680
Charges constatées d'avance	8	167	0	167	330
TOTAL ACTIF CIRCULANT		7 705 437	4 625	7 700 812	7 034 864
Charges à répartir	9	173 172	0	173 172	143 968
Écart de conversion actif	10	313 081	0	313 081	154 457
TOTAL GÉNÉRAL		43 497 849	5 902 194	37 595 655	38 896 161

(1) Montant brut des actifs financiers à moins d'un an (K€) : 3 149 369

(2) Montant brut des créances à moins d'un an (K€) : 5 591 686

PASSIF

(K€)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capitaux propres	12	11 762 653	15 192 371
Capital social		692 362	691 893
Primes d'émission, de fusion, d'apport		13 480 690	13 478 187
Réserve légale		69 144	69 144
Autres réserves		27 314	27 314
Report à nouveau		169 237	963 143
Résultat de l'exercice		(2 691 033)	(46 426)
Provisions réglementées		14 939	9 116
Autres fonds propres	13	2 000 000	2 000 000
Titres hybrides		2 000 000	2 000 000
Provisions pour risques et charges	14	326 212	166 254
Dettes		23 475 986⁽¹⁾	21 501 753
Emprunts obligataires convertibles	15	602 911	602 911
Autres emprunts obligataires	15	18 181 393	16 265 675
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	15	154 251	58 995
Emprunts et dettes financières divers	15	4 112 736	4 144 686
Avances et acomptes reçus		1 439	5 389
Autres dettes	16	406 491	401 969
Produits constatés d'avance	17	16 765	22 128
Écart de conversion passif	18	30 804	35 783
TOTAL GÉNÉRAL		37 595 655	38 896 161

(1) Montant des dettes à moins d'un an (K€) : 5 357 846

États financiers au 31 décembre 2020

Comptes sociaux au 31 décembre 2020

5.3.3 VENTILATION BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT PAR ÉTABLISSEMENT**COMPTE DE RÉSULTAT**

(K€)	Établissement stable		Total
	France	néerlandais	
Chiffres d'affaires	143 545	21 379	164 924
Production stockée, autres produits et transfert de charges	21 639	3 399	25 038
Total des produits d'exploitation	165 184	24 778	189 962
Total des charges d'exploitation	184 647	68 153	252 800
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(19 463)	(43 375)	(62 838)
Total des produits financiers	979 504	2 575	982 079
Total des charges financières	3 118 613	890 094	4 008 707
2 - RÉSULTAT FINANCIER	(2 139 109)	(887 519)	(3 026 628)
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	(2 158 572)	(930 894)	(3 089 466)
Total des produits exceptionnels	490 089	0	490 089
Total des charges exceptionnelles	91 983	52	92 035
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	398 106	(52)	398 054
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	3	0	3
Impôts sur les sociétés	(382)	0	(382)
Total des produits	1 634 777	27 353	1 662 130
Total des charges	3 394 864	958 299	4 353 163
5 - RÉSULTAT NET	(1 760 087)	(930 946)	(2 691 033)

ACTIF

(K€)	Établissement stable		Total
	France	néerlandais	
Actifs incorporels	0	0	0
Actifs corporels	609 417	471 817	1 081 234
Actifs financiers	19 739 154	8 588 202	28 327 356
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	20 348 571	9 060 019	29 408 590
Stocks	5 735	0	5 735
Avances et acomptes	1 046	0	1 046
Créances	4 202 473	1 614 393	5 816 866
Trésorerie	1 873 654	3 344	1 876 998
Charges constatées d'avance	167	0	167
TOTAL ACTIF CIRCULANT	6 083 075	1 617 737	7 700 812
Charges à répartir	173 172	0	173 172
Écart de conversion actif	313 067	14	313 081
TOTAL GÉNÉRAL	26 917 885	10 677 770	37 595 655

PASSIF

(K€)	Établissement stable		Total
	France	néerlandais	
Capitaux propres	12 693 599	(930 946)	11 762 653
Autres fonds propres	2 000 000	0	2 000 000
Provisions	326 197	15	326 212
Dettes	22 862 537	613 449	23 475 986
Écart de conversion passif	29 978	826	30 804
TOTAL GÉNÉRAL	37 912 311	(316 656)	37 595 655

5.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	366	NOTE 21. PRODUITS D'EXPLOITATION	385
1.1 Application des conventions comptables	366	21.1 Chiffre d'affaires	385
1.2 Méthodes d'évaluation	366	21.2 Reprises sur amortissements, dépréciations et transfert de charges	385
1.3 Autres principes comptables	368	21.3 Autres produits	385
NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	368	NOTE 22. CHARGES D'EXPLOITATION	386
2.1 Principaux événements 2020	368	22.1 Autres achats et charges externes	386
2.2 Principaux événements 2019	369	22.2 Impôts, taxes et versements assimilés	386
NOTE 3. ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	369	22.3 Frais de personnel	386
NOTE 4. ACTIFS FINANCIERS	370	22.4 Dotations aux amortissements sur actifs non courants	387
NOTE 5. PRÊTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	374	22.5 Dotations aux dépréciations et provisions	387
NOTE 6. CRÉANCES	374	22.6 Autres charges d'exploitation	387
NOTE 7. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS	375	NOTE 23. PRODUITS FINANCIERS	387
NOTE 8. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	375	23.1 Produits financiers de participation	387
NOTE 9. CHARGES À RÉPARTIR	376	23.2 Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif non courant	388
NOTE 10. ÉCART DE CONVERSION ACTIF	376	23.3 Autres intérêts et produits assimilés	388
NOTE 11. PRODUITS À RECEVOIR	376	23.4 Reprises sur dépréciations et transfert de charges	388
NOTE 12. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	377	23.5 Différences positives de change	389
NOTE 13. AUTRES FONDS PROPRES	378	NOTE 24. CHARGES FINANCIÈRES	389
NOTE 14. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	378	24.1 Dotations financières aux amortissements et dépréciations	389
NOTE 15. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	379	24.2 Intérêts et charges assimilés	389
NOTE 16. AUTRES DETTES	382	24.3 Différences négatives de change	390
NOTE 17. PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	383	NOTE 25. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	390
NOTE 18. ÉCART DE CONVERSION PASSIF	383	NOTE 26. IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	390
NOTE 19. CHARGES À PAYER	383	NOTE 27. ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES	391
NOTE 20. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	384	NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN	392
		28.1 Instruments financiers	392
		28.2 Autres engagements reçus et donnés	394
		NOTE 29. OPTIONS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL ET ACTIONS DE PERFORMANCE	395
		NOTE 30. AUTRES INFORMATIONS	396
		30.1 Événements postérieurs à la clôture	396
		30.2 Titres de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE, détenus par des tiers et qui font l'objet de nantissements	396
		30.3 Rémunération du Directoire	396
		30.4 Rémunération du Conseil de Surveillance	396
		30.5 Effectif 2020	396
		30.6 Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur du Directoire et du Conseil de Surveillance	396

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

Unibail-Rodamco-Westfield SE est cotée à la Bourse de Paris depuis 1972, membre du CAC 40 depuis le 18 juin 2007, d'Euronext 100 et de l'indice AEX depuis février 2010. La Société a opté au régime SIIC à effet du 1^{er} janvier 2003. Unibail-Rodamco-Westfield SE a un établissement stable situé aux Pays-Bas depuis 2007.

NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1 APPLICATION DES CONVENTIONS COMPTABLES

Les comptes annuels sont présentés conformément aux dispositions du Plan Comptable Général et du Code de commerce.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes :

- De permanence des méthodes ;
- D'indépendance des exercices ;
- De respect des règles d'établissement des comptes annuels, et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

1.2 MÉTHODES D'ÉVALUATION

Les actifs immobilisés sont comptabilisés à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- Il est probable que la Société bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- Leur coût ou leur valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

1.2.1 ACTIFS INCORPORELS VALEUR BRUTE

Les éléments incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de revient. Ils sont principalement composés de fonds de commerce.

DÉPRÉCIATION

Les amortissements pour dépréciation ramènent la valeur comptable à la valeur actuelle si elle est inférieure, la valeur actuelle étant appréciée notamment en fonction de critères de rentabilité.

1.2.2 ACTIFS CORPORELS VALEUR BRUTE

Depuis le 1^{er} janvier 2005, elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires) réparti en quatre composants : Gros œuvre, Façades étanchéité, Équipements techniques, Agencement et aménagements divers. Pour les actifs acquis ou construits entre 1997 et 2004, elle inclut également les frais financiers de la période de construction.

AMORTISSEMENTS DES CONSTRUCTIONS ET AGENCEMENTS

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue :

BUREAUX & AUTRES

- Gros œuvre : 60 ans
- Façade étanchéité : 30 ans
- Équipements techniques : 20 ans
- Agencements et aménagements divers : 15 ans

CENTRES COMMERCIAUX

- Gros œuvre : 35 ans
- Façade étanchéité : 25 ans
- Équipements techniques : 20 ans
- Agencements et aménagements divers : 15 ans

CONGRÈS & EXPOSITIONS

- Gros œuvre : 40 ans
- Façade étanchéité : 40 ans
- Équipements techniques : 30 ans
- Agencements et aménagements divers : 10 ans

Pour l'ensemble immobilier du CNIT comprenant les trois secteurs d'activités « Bureaux & Autres », « Centres Commerciaux » et « Congrès & Expositions », les durées d'amortissement du secteur « Bureaux & Autres » ont été retenues.

DÉPRÉCIATION DES ACTIFS CORPORELS

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 à la valeur de marché. Cette évaluation est confiée à des experts immobiliers indépendants.

Les éventuelles dépréciations sur immeubles sont déterminées en comparant la valeur nette comptable et la valeur d'expertise nette des droits de mutation (« valeur hors droits »).

Une dépréciation ainsi constituée n'est susceptible d'être reprise que lorsque la valeur nette comptable redevient inférieure à la valeur d'expertise.

IMMEUBLES EN CONSTRUCTION

Si le projet fait l'objet d'une expertise externe, la dépréciation est calculée de la même manière que pour les immeubles de placement.

Si le projet ne fait pas l'objet d'une expertise externe, la valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque cette valeur est inférieure à l'investissement total estimé, une dépréciation est constatée.

1.2.3 ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers sont inscrits au bilan pour leur coût d'acquisition. Les malis de fusion ou confusion affectés à des titres de participation sont inclus dans cette rubrique.

Les titres de participation sont évalués à leur valeur d'utilité représentant ce que l'entité accepterait de décaisser pour obtenir cette participation si elle avait à l'acquérir.

La valeur d'utilité prend en compte les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, ces actifs étant évalués à la clôture de chaque exercice par des experts immobiliers indépendants. Ces évaluations prennent notamment en considération les données locatives, les transactions du marché immobilier et leur taux de rendement. La valeur d'utilité inclut également l'évaluation par des experts indépendants des actifs incorporels détenus par les filiales en se basant sur les flux de trésorerie actualisés de ces activités.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure au coût d'acquisition augmenté des malis éventuels affectés auxdits titres, une dépréciation est constatée en priorité sur le mali puis sur les titres de participation.

1.2.4 FRAIS D'ACQUISITION ET DROITS DE MUTATION

À compter du 1^{er} janvier 2018, la Société a retenu l'option de rattacher les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes au coût d'acquisition des actifs corporels, incorporels et financiers. Pour les actifs corporels et incorporels, ces frais et droits sont répartis à due concurrence sur les différents composants constituant l'actif et amortis sur la durée de vie desdits composants.

1.2.5 STOCKS

VALEUR BRUTE

Les stocks représentent les immeubles construits dans le cadre de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA).

Les stocks et travaux en cours sont évalués au prix de revient réel d'acquisition ou de construction ou à leur valeur probable de réalisation si cette dernière est inférieure.

Les frais financiers sont exclus de la valorisation des stocks.

Le chiffre d'affaires et la marge sont reconnus selon la méthode de l'avancement. Cet avancement est attesté par le maître d'œuvre et signifié par acte authentique à l'acheteur.

DÉPRÉCIATION

Chaque immeuble fait l'objet d'une évaluation en valeur de marché. Si la valeur à terminaison de la construction devient inférieure à la valeur de réalisation, une dépréciation est constatée à la clôture de l'exercice.

1.2.6 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances sont enregistrées à leur valeur nominale.

Les créances impayées, dès lors qu'elles présentent un risque de non recouvrement, sont présentées au compte « Clients douteux » et sont le cas échéant, dépréciées pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu, en fonction des informations disponibles à l'arrêté des comptes.

Les provisions sont calculées par bail sur le montant exigible hors TVA et hors dépôt de garantie et fonds de roulement, et complétées des avoirs non émis à la date d'arrêté des comptes. Le taux appliqué pour le calcul de la provision est fonction du secteur géographique de l'actif et de la situation de risques des preneurs.

Du fait du contexte particulier de l'année 2020, le Groupe a consenti des aménagements de loyers qui se sont traduits par des abattements de loyers. Ces abattements ont été consentis avec ou sans contrepartie (notamment le report de *break-option*).

L'impact des abattements sans contrepartie signés ou non signés mais attendus a été constaté en réduction du chiffre d'affaires de l'exercice. L'impact des abattements signés avec contrepartie est étalé à partir de la date de signature sur la durée résiduelle ferme du bail, en réduction du chiffre d'affaires.

Le solde des créances des locataires pour lesquels il est attendu des abattements avec contrepartie est inclus dans la base des clients qui présentent un risque de recouvrement.

FRANCHISES ET PALIERS

Lorsqu'un bail comporte des clauses d'aménagements du loyer, tels des franchises ou des paliers, l'effet global des aménagements consentis sur la durée ferme du bail est étalé sur la même durée. Cette durée est calculée à partir de la date de mise à disposition du bien si celle-ci est antérieure à la prise d'effet du bail. Cet effet est comptabilisé dans un sous-compte client.

1.2.7 FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les frais d'émission des emprunts et d'EMTN (*Euro Medium Term Notes*) ainsi que les primes d'emprunts obligataires sont étalés sur une base actuarielle sur la durée des emprunts.

1.2.8 PROVISIONS

Les provisions sont définies comme des passifs dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise ; un passif représentant une obligation à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

1.2.9 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. À la clôture de l'exercice, la valeur figurant au bilan est comparée au dernier prix de rachat connu. Une provision pour dépréciation est constituée si le prix de rachat est inférieur à la valeur inscrite au bilan.

1.2.10 PRODUITS LOCATIFS CALCUL DES LOYERS VARIABLES

Les loyers variables appelés sont estimés sur la base des attestations de chiffre d'affaires transmises par les preneurs l'année précédente. Ce montant fait l'objet d'une facture/avoir de régularisation à réception de l'attestation du chiffre d'affaires certifiée obtenue de la part des preneurs entre avril et juin de l'année suivante. À l'arrêté des comptes de fin d'année, la Société ajuste si besoin le montant des loyers variables comptabilisés en fonction du chiffre d'affaires déclaré par les preneurs.

REFACTURATION DES GROS TRAVAUX

La partie des travaux immobilisés refacturée aux locataires est comptabilisée en produits constatés d'avance et étalée sur une période de trois ans correspondant à la durée ferme moyenne des baux.

DROITS D'ENTRÉE

Les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

1.2.11 OPÉRATIONS EN DEVISES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de valeur. Les dettes et créances en devises sont converties en euros et comptabilisées au bilan sur la base du cours de change à la clôture. Les écarts constatés sont comptabilisés en écarts de conversion actif ou passif.

Les pertes latentes font l'objet de provisions pour risques et charges.

Dans le cas où une couverture parfaite et symétrique est mise en place dès l'émission d'opérations en devises (mise en place d'un *swap* de devises portant sur le même montant que l'opération en devises couverte et ayant les mêmes dates d'émission et d'échéance que l'opération couverte), les opérations sont comptabilisées au cours garanti par la couverture.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

1.3 AUTRES PRINCIPES COMPTABLES

1.3.1 COÛTS FINANCIERS LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CONSTRUCTION

Les frais financiers liés à des opérations de construction ou de restructuration lourde sont comptabilisés en charges.

1.3.2 INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

Unibail-Rodamco-Westfield SE utilise divers instruments dérivés tels que les *swaps* et les *caps* pour la gestion du risque global de taux et/ou de devises.

Les primes payées à la signature d'un contrat sont comptabilisées en instruments financiers à l'actif du bilan et étalées de manière actuarielle sur la durée du contrat.

Les charges ou produits d'intérêts sont comptabilisés en compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

La comptabilisation des instruments financiers est effectuée en fonction de l'intention avec laquelle les opérations sont effectuées.

Quand il s'agit d'opérations de couverture :

- Lorsque les instruments financiers à terme sont restructurés avec la contrepartie initiale ou cassés et que de nouveaux instruments sont souscrits auprès d'une nouvelle contrepartie, les soultes de cassage sont enregistrées dans les comptes transitoires d'évaluations sur instruments de trésorerie prévus par le PCG. Les soultes de mise en place sont considérées comme des instruments de trésorerie. Les résultats latents et réalisés liés à ces instruments de couverture sont comptabilisés en résultat sur la durée de vie résiduelle de l'élément couvert, de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges de l'élément couvert.

Quand il s'agit de positions isolées :

- Les variations de valeur sont comptabilisées au bilan ;
- Les moins-values latentes sont provisionnées ;
- Lors de la renégociation de tels instruments, la soulte éventuelle est comptabilisée directement en compte de résultat.

Les instruments en portefeuille à la date de clôture sont inscrits dans les engagements hors bilan financiers pour la valeur nominale des contrats.

1.3.3 IMPÔTS

Unibail-Rodamco-Westfield SE et la plupart de ses filiales françaises éligibles ont opté pour le régime SIIC. Le revenu locatif et les gains d'arbitrage sont exonérés de l'impôt sur les sociétés sous réserve du respect d'obligations de distribution minimum, dans la limite de son résultat social. Unibail-Rodamco-Westfield SE et ses filiales SIIC doivent distribuer au moins :

- 95 % de leur résultat courant réalisé et 100 % des dividendes perçus des filiales SIIC ou équivalentes (par exemple : SOCIMI), avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ou perception ; et
- 70 % des gains d'arbitrage avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation.

Unibail-Rodamco-Westfield SE a également un secteur taxable pour ses activités accessoires non SIIC.

1.3.4. ACTIONS AUTO-DÉTENUES

Les actions auto-détenues sont classées lors du rachat : soit en actifs financiers, 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 2020, la Société détient 4 000 actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place avec la banque Rothschild.

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS 2020

ACTIVITÉ IMMOBILIÈRE

- Le 29 mai 2020, la Société a cédé les lots qu'elle détenait dans le centre commercial La Toison d'Or à Dijon pour un prix de vente de 41,4 M€.
- Le 30 juin 2020, la Société a cédé le lot qu'elle détenait dans l'ensemble immobilier « So Ouest Plaza » à Levallois-Perret pour un prix de vente de 4,2 M€.
- La pandémie de la COVID-19 a eu un impact sur les activités de la Société avec des périodes de fermeture des centres commerciaux imposées par les pouvoirs publics. Des avoirs, signés ou provisionnés, en faveur des preneurs, ont été comptabilisés. Le montant de ces avoirs s'élève pour l'année 2020 à 3,3 M€.
- Tout au long de l'exercice, le projet de rénovation de l'ensemble immobilier Gaîté (projet « Boccador ») s'est poursuivi. La recherche de locataires pour les surfaces de commerces est toujours en cours (84 % des surfaces déjà commercialisés) alors que les surfaces de bureaux sont déjà louées.

ACTIVITÉ DE HOLDING

- Le 29 mai 2020, dans le cadre de la cession par le Groupe d'un portefeuille de cinq centres commerciaux en France à Foncière Crossroads (anciennement JVCO Road), formée par Crédit Agricole Assurances, La Française et URW, la Société a apporté à sa filiale Uni-Commerces les titres qu'elle détenait dans les sociétés Aéroville, Eiffel Levallois Commerces et Randoli en régime de faveur (article 210 B du Code Général des Impôts) pour une valeur initiale d'apport de 445,8 M€ diminuée par un ajustement de prix en numéraire de 1,2 M€.

ACTIVITÉ DE FINANCEMENT

En 2020, malgré les conditions de marché difficiles, Unibail-Rodamco-Westfield SE a obtenu des liquidités supplémentaires et étendu la maturité de sa dette, mais à un coût plus élevé en levant des fonds dans le cadre du programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) :

- Le 2 avril 2020 :
 - Émission d'EMTN pour 600 M€ avec un coupon de 2,125 % et une maturité de 5 ans ;
 - Émission d'EMTN pour 800 M€ avec un coupon de 2,625 % et une maturité de 10 ans ;
- Le 22 juin 2020 :
 - Émission d'EMTN pour 750 M€ avec un coupon de 2,0 % et une maturité de 12 ans ;
- Le 25 novembre 2020 :
 - Émission d'EMTN pour 1 000 M€ avec un coupon de 0,625 % et une maturité de 6 ans et 5 mois ;
 - Émission d'EMTN pour 1 000 M€ avec un coupon de 1,375 % et une maturité de 11 ans.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

Au total, 4 150 M€ ont été émis avec une maturité moyenne de 9 ans et un coupon moyen de 1,66 %.

Une partie de la dette à long terme levée a été utilisée pour rembourser de la dette existante avec des échéances plus courtes, notamment :

- Le 2 décembre 2020, offre publique d'achat de 544,9 M€ (en nominal) sur cinq obligations publiques en circulation à échéance 2021-2024 (représentant 19,56 % de l'encours faisant l'objet de l'offre publique d'achat) avec une échéance résiduelle moyenne de 1,3 an et un coupon moyen de 1 % ;
- Le 16 décembre 2020, remboursement total d'un placement privé à taux variable et à échéance juin 2021 pour 500 M€.

La Société a également pris les mesures suivantes en 2020 pour s'assurer de disposer de suffisamment de liquidités :

- En mars, Unibail-Rodamco-Westfield SE a tiré une partie de ses lignes de crédit pour un montant total de 3,2 Mds€. Ces tirages ont été remboursés en totalité et ces lignes de crédit sont disponibles à fin décembre 2020 ;
- En avril, un emprunt à terme d'un an de 100 M€ a été mis en place avec un taux de 0,49 % ;
- Depuis septembre, la Société a prolongé une partie de ses lignes de crédit pour un montant de 500 M€ avec une durée moyenne de quatre ans.

Au 31 décembre 2020, le montant total des lignes de crédit bancaire disponible s'élève à 6 258 M€.

Unibail-Rodamco-Westfield SE a également restructuré son portefeuille de dérivés au second semestre 2020.

La restructuration a principalement consisté à :

- Annuler l'année 2021 de 3,4 milliards de *swaps* en euros de 4 et 5 ans et 1 milliard de *swaps* en dollars américains contre le paiement d'une soulte globale de 79,9 M€ comptabilisés à l'actif du bilan dans le compte « Différence d'évaluation sur dérivés ». Cette soulte sera étalée sur l'exercice 2021 ;
- Annuler 500 millions de *swaps* en livres sterling de 8 ans, en position isolée, contre la réception d'une soulte globale de 27,2 M€. Ce montant est comptabilisé dans le compte de résultat dans le compte « Produits sur *caps*, *floors* et *swaps* ».

2.2 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS 2019

L'année 2019 a été principalement marquée par :

- La cession de l'ensemble immobilier Zoetermeer à une filiale du Groupe pour un prix global de 229,8 M€ ;
- L'apport des titres qu'elle venait d'acquérir dans URW US Services Inc et WCL Holdings Inc à sa filiale Rodamco Europe Properties BV pour un montant global de 489 M€ ;
- L'acquisition des titres de la société WHL USA Acquisition Inc pour un montant de 1 213 M€, recédés pour partie, pour un montant de 686 M€ portant ainsi sa participation dans la filiale WHL USA Acquisition Inc à 25,20 % et à un montant de 527 M€.

NOTE 3. ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS

MOUVEMENTS DES ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS 2020

(K€)	Valeur brute des actifs début d'exercice	Acquisitions Créations	Virement de poste à poste	Diminution par apport ou cession à des tiers ou mises hors service	Valeur brute des actifs fin d'exercice
ACTIFS INCORPORELS	285				285
Actifs corporels					
Terrain	342 021			(526)	341 495
Constructions	812 691		9 095	(10 388)	811 398
Installations générales	593				593
Autres immobilisations corporelles	327			(41)	286
Immobilisations en cours	249 436	66 108	(7 444)	(10 254)	297 846
Avances et acomptes	2 187	1 209	(1 651)	(101)	1 644
TOTAL ACTIFS CORPORELS	1 407 255	67 317		(21 310)	1 453 262
TOTAL GÉNÉRAL	1 407 540	67 317		(21 310)	1 453 547

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les actifs corporels sont :

- Les travaux de restructuration de la Galerie Gaîté et de l'hôtel Pullman (projet « Boccador ») comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » en 2020 pour 51,8 M€ ;
- La cession des lots détenus dans le centre commercial La Toison d'Or d'une valeur brute de 12,7 M€ ;
- Les travaux relatifs au projet Eole sur l'ensemble immobilier du CNIT comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » en 2020 pour 9,7 M€ ;

- Les mises en service, en décembre, sur l'ensemble immobilier Stadshart Amstelveen par l'établissement stable néerlandais pour 7,3 M€ qui figuraient en immobilisations en cours fin 2019 ;
- Les mises en service en septembre, sur l'ensemble immobilier du CNIT pour 1,7 M€ dont une partie figurait en immobilisations en cours fin 2019 ;
- La cession d'un lot détenu dans l'ensemble immobilier « So Ouest Plaza » à Levallois-Perret d'une valeur brute de 1,1 M€.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

VARIATIONS DES AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS 2020 ACTIFS CORPORELS

(K€)	Montant des amortissements début d'exercice	Dotations de l'exercice	Diminutions par apport ou cession ou reprise	Virement de poste à poste	Montant des amortissements fin d'exercice
Constructions	284 792	37 336	(6 429)		315 699
Installations générales	590	3			593
Autres actifs corporels	260	2	(26)		236
TOTAL AMORTISSEMENTS	285 642	37 341	(6 455)		316 528

DÉPRÉCIATIONS SUR ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Virement de poste à poste	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciation autres actifs incorporels	285					285
Dépréciations d'immeubles	5 094	50 406				55 500
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	5 379	50 406	-	-		55 785
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	291 021	87 747	(6 455)	-		372 313

Les dépréciations d'immeubles à l'actif du bilan au 31 décembre 2020 concernent les actifs néerlandais pour 41,2 M€ et le projet « Boccador »

pour 14,3 M€. Les dotations et reprises ont été comptabilisées en résultat d'exploitation.

NOTE 4. ACTIFS FINANCIERS

TITRES DE PARTICIPATION

(K€)	Valeur brute des actifs début d'exercice	Augmentations par acquisition ou augmentation de capital	Diminutions par réduction de capital ou cession	Diminutions par dissolution par confusion de patrimoine ou fusion	Valeur brute des actifs fin d'exercice
Mali sur participations filiales du Groupe	585 374	0	0	0	585 374
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	11 430	0	0	0	11 430
Autres participations	119	0	0	0	119
TOTAL	19 849 098	456 542	(17 190)	(1)	20 288 449

La variation du poste « Participations filiales du Groupe » provient essentiellement :

- Des 4 529 620 titres nouvellement émis de la société Uni-Commerces pour un montant de 445,8 M€, reçus en contrepartie de l'apport des titres des sociétés Aéroville, Eiffel Levallois Commerces et Randoli ;
- De la souscription à l'augmentation du capital de la société UR-Phobos pour 5,6 M€ ;
- De la souscription à l'augmentation du capital de la société Unibail-Rodamco Participations pour 4,6 M€ ;
- De l'apport à Uni-Commerces des titres des sociétés Aéroville, Eiffel Levallois Commerces et Randoli pour un montant de 10,5 M€ ;
- De la diminution de la valeur des titres de la société Rodamco Europe Properties BV pour 6,7 M€ suite à l'ajustement des montants des opérations d'apport intervenues en 2019.

États financiers au 31 décembre 2020
Notes annexes aux comptes sociaux

DÉPRÉCIATIONS

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Dépréciations sur les participations filiales du Groupe	2 473 709	3 026 198	(24 538)	(3)	5 475 366
Dépréciations mali de fusion sur titres	41 639	8 245	0	0	49 884
Dépréciation sur titres immobilisés de l'activité de portefeuille	0	0	0	0	0
Dépréciation sur les autres participations	6	0	0	0	6
TOTAL	2 515 354	3 034 443	(24 538)	(3)	5 525 256

Au 31 décembre 2020, la Société a enregistré des provisions sur les titres et mali suivants :

- Westfield Corporation Limited : 974,2 M€ ;
- Unibail-Rodamco-Westfield NV : 886,7 M€ ;
- Unibail-Rodamco TH BV : 719,3 M€ ;
- WHL Acquisition USA Inc. : 217,0 M€ ;
- Rodamco Europe Properties BV : 165,0 M€ ;
- Doria : 27,0 M€ ;
- Unibail-Rodamco SIF France : 18,4 M€ ;
- Beg Investissements : 8,2 M€ ;
- R.E. France Financing : 6,6 M€ ;
- UR-Phobos : 5,6 M€ ;
- SCI Tour Triangle : 2,2 M€ ;
- Unibail-Rodamco Participations : 0,6 M€ ;
- Sistemas Edgerton II SL : 0,3 M€.

Par ailleurs, elle a repris des provisions sur les titres suivants :

- Gaîté Bureaux : 19,6 M€ ;
- Gaîté Parkings : 4,9 M€.

États financiers au 31 décembre 2020
 Notes annexes aux comptes sociaux

Sociétés (M€)	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation du résultat	Quote- part de capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres	Mali de fusion sur titres	Valeur nette comptable des titres	Prêts et avances non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat social 2020	Dividende perçu en 2020 et remontée de résultat
UNIBAIL-RODAMCO PARTICIPATIONS			100,00 %	5		4	20				
UNIBAIL-RODAMCO REAL ESTATE SL	14	5	100,00 %	23		23	62		5	(1)	2
UNIBAIL-RODAMCO RETAIL SPAIN SLU	50	87	100,00 %	773		773	827		116	38	11
UNIBAIL-RODAMCO SIF France	22	(5)	100,00 %	22	42	0	9			(25)	
UNIBAIL-RODAMCO SPAIN SL	48	68	100,00 %	150		150	49		20		
UNIBAIL-RODAMCO STEAM SL	4	27	51,11 %	210		210			40	14	8
UNIBAIL-RODAMCO TH BV	2 972	1 117	100,00 %	4 127		1 574					
UNI-COMMERCES	924	1 374	99,99 %	1 601		1 601	1 205			171	96
UNI-WATER		14	100,00 %	22		22	41			(1)	
UR VERSAILLES CHANTIERS			99,90 %				48		3		1
UR-PHOBOS		2	100,00 %	6		0					
VALOREXPO			100,00 %								
VILLAGE 3 DÉFENSE	2	8	100,00 %	2		2	25		3	1	1
VILLAGE 4 DÉFENSE	3	7	100,00 %	3		3	31		3	1	
VILLAGE 5 DÉFENSE	5	13	100,00 %	5		5	35		3	1	4
VILLAGE 6 DÉFENSE	2	18	100,00 %	2		2	18		2	1	2
VILLAGE 7 DÉFENSE	2	8	100,00 %	2		2	11		3	2	2
VILLAGE 8 DÉFENSE			100,00 %				3				
WESTFIELD CORPORATION LIMITED	583	556	100,00 %	2 866		1 297				24	
TOTAL I	5 520	9 951		18 204	585	14 367	4 431	423	1 899	323	173
2. Participations détenues entre 10 % et 50 %											
GENIEKIOSK			50,00 %	1		1					
LA ROUBINE			50,00 %	1		1	1				
SIAGNE NORD	5	4	22,48 %	2		2			2	2	
SP POISSY RETAIL ENTERPRISES			50,00 %			0					
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD NV	116	2 167	40,26 %	957		71	2 167			(70)	
WHL USA ACQUISITIONS INC.	417	(79)	25,20 %	527		310				(99)	
TOTAL II	538	2 092		1 488	0	385	2 168	0	2	(167)	
Autres participations				11		11					1
TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	6 058	12 043		19 703	585	14 763	6 599	423	1 901	156	174

États financiers au 31 décembre 2020
Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 5. PRÊTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

(en milliers de devises)	Devise	31/12/2019	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2020
Autres titres immobilisés (obligations émises par des filiales)	EUR	32 632		(17 799)		14 833
Créances rattachées aux autres titres immobilisés	EUR	206	85	(206)		85
Prêts aux filiales						
Prêts aux filiales en EUR	EUR	8 613 326	1 629 944	(1 447 573)		8 795 697
Prêts aux filiales en AUD	AUD	1 623 924	1 623 924	(3 247 848)		0
Prêts aux filiales en CZK	CZK	9 019 400				9 019 400
Prêts aux filiales en DKK	DKK	300 000				300 000
Prêts aux filiales en GBP	GBP	21 536				21 536
Prêts aux filiales en PLN	PLN	1 288 983	13 061			1 302 044
Prêts aux filiales en SEK	SEK	9 987 500		(800 000)		9 187 500
Prêts aux filiales en USD	USD	1 903 357	1 944 532	(36 482)		3 811 407
TOTAL PRÊTS AUX FILIALES CONTRE-VALORISÉ EN EUROS	EUR	13 011 067	4 239 058	(3 612 477)	(142 590)	13 495 058
Créances rattachées aux prêts	EUR	68 698	54 048	(68 698)		54 048
Autres prêts	EUR	6	133			139
TOTAL	EUR	13 112 609	4 293 324	(3 699 180)	(142 590)	13 564 163

Les prêts aux filiales au 31 décembre 2020 sont remboursables aux échéances suivantes :

à un an au plus :	3 080 M€
de un an à cinq ans :	7 279 M€
à plus de cinq ans :	3 136 M€
TOTAL	13 495 M€

NOTE 6. CRÉANCES

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Groupe et associés	5 170 857	6 077 422
Différence d'évaluation sur dérivés	348 384	407 900
Produits à recevoir sur dérivés	119 717	98 686
Autres débiteurs divers	71 441	64 633
Autres créances clients	46 120	44 040
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	36 423	42 099
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	2 172	1 572
Personnel et comptes rattachés	11 148	815
Clients douteux ou litigieux	15 000	1 049
TOTAL	5 821 262	6 738 216

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

Le poste « Groupe et associés » correspond essentiellement aux financements accordés en comptes courants aux sociétés du Groupe, et aux remontées de bénéfices et de pertes des filiales.

Le poste « Différences d'évaluation sur dérivés » correspond aux soultes de cassage de *swaps* ou d'options sur *swaps*. Ce poste comprend le montant restant à étaler des soultes relatives à des instruments restructurés lors des exercices précédents pour un montant de 268,5 M€. Un montant complémentaire de 79,9 M€ relatif aux opérations 2020 est aussi inclus dans ce poste.

Les « Autres débiteurs divers » sont relatifs essentiellement aux appels de fonds (charges locatives) encaissés des locataires.

Le poste « Autres créances clients » comprend notamment les factures à établir et le solde des franchises et paliers étalés.

« Personnel et comptes rattachés » : afin de permettre à plusieurs salariés du Groupe de faire face aux appels de marges dans le cadre du

financement bancaire de l'exercice d'options de souscription d'actions URW, la Société leur a consenti, au cours de l'exercice 2020, des prêts court terme pour un montant de 16,1 M€, rémunérés, associés à une garantie de 2,2 M€ pour permettre la prorogation des financements bancaires. Au 31 décembre 2020, l'encours de ces prêts s'élève à 8,38 M€ dont 4,74 M€ au bénéfice de membres du Comité de direction, non mandataires sociaux. À la date d'arrêté des comptes, les membres du Comité de direction ayant intégralement remboursé leurs prêts, l'encours des prêts aux salariés s'élève à 3,6 M€.

Le poste « Clients douteux ou litigieux » inclut pour partie les créances du deuxième trimestre rachetées par la Société aux sociétés apportées à Uni-Commerces dans le cadre de l'opération de création de l'entité Foncière Crossroads (anciennement JVCO Road), entre Crédit Agricole Assurances, La Française et URW. Les pertes relatives à ces créances sont incluses dans le résultat exceptionnel et en note 25 pour un montant de 12,5 M€.

DÉPRÉCIATIONS DES CRÉANCES

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciations pour créances douteuses	632	1 777	(3)	(77)	21	2 350
Dépréciations sur compte courant filiale	150	1 896				2 046
TOTAL	782	3 673	(3)	(77)	21	4 396

NOTE 7. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Dépôts à terme	895 330	3
Comptes bancaires débiteurs	892 691	177 986
Instruments de trésorerie	88 977	115 691
TOTAL	1 876 998	293 680

Il n'y a pas de différence entre la valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement au bilan et leur valeur de marché.

Le poste « Instruments de trésorerie » comprend essentiellement des primes de *caps* restant à étaler.

NOTE 8. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Frais généraux	167	330
TOTAL	167	330

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 9. CHARGES À RÉPARTIR

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	4 495	5 711
Frais sur emprunts obligataires	63 190	40 479
Frais sur emprunts obligataires convertibles	866	1 791
Frais sur titres hybrides	6 320	8 034
Primes d'émission sur emprunts obligataires	98 301	87 953
TOTAL	173 172	143 968

NOTE 10. ÉCART DE CONVERSION ACTIF

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Prêt filiales en AUD	0	7 417
Prêt filiales en CZK	681	0
Prêt filiales en DKK	0	0
Prêt filiales en PLN	18 029	281
Prêt filiales en SEK	96 183	127 279
Prêt filiales en USD	197 800	10 171
Dettes Groupe en CZK	16	0
Dettes Groupe en DKK	0	9
Dettes Groupe en GBP	223	8 993
Dettes Groupe en SEK	149	52
Dettes Groupe en USD	0	255
TOTAL	313 081	154 457

NOTE 11. PRODUITS À RECEVOIR

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Actifs financiers	54 133	68 904
Autres créances clients	27 806	25 024
Fournisseurs et comptes rattachés	1 015	3 293
États et autres collectivités	16 944	12 955
Groupe et associés	7 788	7 997
Autres créances	119 451	98 421
TOTAL	227 137	216 594

NOTE 12. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020

Nombre d'actions : 138 472 385

Valeur nominale : 5 euros

(K€)	Avant répartition 31/12/2019	Affectation du résultat 2019	Mouvements 2020 ⁽¹⁾	Avant répartition 31/12/2020	Proposition d'affectation du résultat 2020 ⁽²⁾	Après répartition 31/12/2020
Capital	691 893		469	692 362		692 362
Réserves	13 574 645	0	2 503	13 577 148	0	13 577 148
Prime d'émission	2 642 364		2 503	2 644 867		2 644 867
Prime d'apport	10 835 822			10 835 822		10 835 822
Réserve légale	69 145			69 145		69 145
Autres réserves	23 509			23 509		23 509
Réserve pour conversion euro	3 805			3 805		3 805
Report à nouveau	963 143	(793 782)	(124)	169 237	(2 691 033)	(2 521 796)
Résultat	(46 426)	46 426	(2 691 033)	(2 691 033)	2 691 033	0
Provisions réglementées	9 116		5 823	14 939		14 939
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	15 192 371	(747 356)	(2 682 362)	11 762 653	0	11 762 653
Dividende		747 356				

(1) Les mouvements sur le capital et les réserves correspondent principalement à l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise et à l'émission d'Actions de Performance.

(2) Proposition d'affectation de résultat soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale du 12 mai 2021 sur la base de 138 472 385 actions au 31/12/2020 (K€) :

- Résultat net de l'exercice	(2 691 033)
- Report à nouveau antérieur	169 237
- Bénéfice distribuable	0
- Nouveau report à nouveau	(2 521 796)

En l'absence de bénéfice distribuable, l'obligation de distribution SIIC créée en 2020, 101 M€, ainsi que l'obligation résiduelle née de la réalisation de plus-values en 2019 (lesquelles plus-values peuvent être distribuées dans un délai de 2 ans suivant l'année de leur réalisation),

à savoir 111 M€, seront reportées sur le premier exercice bénéficiaire suivant d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et les exercices ultérieurs en tant que de besoin. Le montant total des obligations reportées s'élève à 212 M€.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D' ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL

	Nombre d'actions
Au 01/01/2019	138 288 601
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise	47 337
Levées d'options	8 713
Obligations Remboursables en Actions	7 182
Attribution actions de performance	26 772
Au 31/12/2019	138 378 605
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise	69 150
Levées d'options	0
Attribution actions de performance	24 630
AU 31/12/2020	138 472 385

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 13. AUTRES FONDS PROPRES

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Titres hybrides	2 000 000	2 000 000
TOTAL	2 000 000	2 000 000

Pour financer la partie en numéraire de l'acquisition du Groupe Westfield Corporation intervenue le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco-Westfield SE a émis en avril 2018, 2 000 M€ d'instruments hybrides classés en « Autres fonds propres » conformément à l'avis de l'OEC n°28 (juillet 1994).

Cette émission a été réalisée en deux tranches :

- 1 250 M€ avec un coupon à 2,125 % et une première période de *non call* de 5,5 ans ;
- 750 M€ avec un coupon de 2,875 % et une première période de *non call* de 8 ans.

NOTE 14. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Provisions pour risque d'exploitation	1 574	3 408		(1 000)	3 982
Provisions pour perte de change	154 458	206 741	(40 501)	(7 417)	313 281
Autres provisions d'exploitation	10 222	6 754	(8 027)		8 949
TOTAL	166 254	216 903	(48 528)	(8 417)	326 212

La variation du poste « Provisions pour risque d'exploitation » s'explique principalement par une reprise de provision pour risque d'un montant de 1 M€ relative à un immeuble cédé en 2002 et des dotations concernant essentiellement les créances liées à la transaction intervenue le 29 mai 2020 (voir note 2.1) pour 3,2 M€.

La variation du poste « Provisions pour perte de change » s'explique par des dotations de provisions pour écart de conversion actif suite à la baisse des cours du dollar américain et du zloty polonais et des reprises de provisions pour écart de conversion actif suite à la hausse du cours de la couronne suédoise, de la livre sterling et du dollar australien.

La variation du poste « Autres provisions d'exploitation » s'explique essentiellement par une provision pour risque filiale sur la société Unibail-Rodamco SIF France pour un montant de 6,7 M€ en raison de la situation nette négative liée à la baisse de la juste valeur des actifs qu'elle détient et aux reprises de provisions pour risque filiale sur les sociétés, Unibail-Rodamco Participations, UR-Phobos et Société Foncière Immobilière pour un montant global de 8 M€.

NOTE 15. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en milliers de devises)	Devise	31/12/2019	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2020
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	EUR	602 911	0	0		602 911
Dettes principales	EUR	602 911	0	0		602 911
Intérêts courus	EUR	0	0	0		0
Autres emprunts obligataires	EUR	16 265 675	4 337 850	(2 422 132)		18 181 393
Dettes principales	EUR	16 105 124	4 150 000	(2 261 581)		17 993 543
Intérêts courus	EUR	160 551	187 850	(160 551)		187 850
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	EUR	58 995	3 314 527	(3 219 271)		154 251
Dettes principales	EUR	50 000	3 310 800	(3 210 800)		150 000
Intérêts courus emprunts	EUR	1 662	2 145	(1 662)		2 145
Comptes bancaires créditeurs	EUR	7 333	1 582	(6 809)		2 106
Intérêts courus	EUR	0	0			0
Emprunts et dettes financières divers	EUR	4 144 686	4 491 318	(4 506 173)	(17 095)	4 112 736
Dépôts et cautionnement	EUR	4 786	5 319	(5 854)		4 251
Autres emprunts						0
Autres emprunts en EUR	EUR	556 196	0	(12 989)		543 207
Autres emprunts en GBP	GBP	819 844	0	(597 644)		222 200
Autres emprunts en USD	USD	41 003	0			41 003
TOTAL AUTRES EMPRUNTS CONTRE-VALORISÉ EN EUROS	EUR	1 556 311		(715 439)	(17 095)	823 777
Dettes rattachées sur autres emprunts	EUR	7 159	4 677	(7 159)		4 677
Bons à moyen terme négociables	EUR	222 000	0	(222 000)		0
Dettes rattachées sur bons à moyen terme négociables	EUR	(394)	0	394		0
Billets de trésorerie	EUR	130 000	3 765 000	(2 855 000)		1 040 000
Dettes rattachées sur billets de trésorerie	EUR	0	0	0		0
Dettes rattachées sur titres hybrides	EUR	19 723	19 777	(19 723)		19 777
Comptes courants filiales	EUR	2 203 563	685 735	(681 062)		2 208 236
Remontées de résultats filiales	EUR	1 538	10 810	(330)		12 018
TOTAL		21 072 267	12 143 695	(10 147 576)	(17 095)	23 051 291

La variation du poste « Autres emprunts obligataires » s'explique par l'échéance finale de quatre souches obligataires pour un montant total de 1 217 M€, par des émissions obligataires sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) pour un montant global de 4 150 M€ en 2020 et par le rachat-annulation partiel ou total de six souches obligataires pour un montant total de 1 045 M€.

La variation du poste « Autres emprunts » s'explique principalement par le remboursement total ou partiel d'emprunts avec les sociétés du Groupe Westfield UK & Europe Finance Plc pour 597,6 millions de livres sterling (équivalent à 716,5 M€) et Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV pour un montant de 13 M€.

Au 31 décembre 2020, le poste « Comptes courants filiales » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- Rodamco Europe Properties BV : 526 M€ ;
- La Toison d'Or : 326 M€ ;
- Unibail-Rodamco Polska Sp zoo : 191 M€ ;
- Rodamco Sverige AB : 166 M€ ;
- SCS Liegenschaftsverwertung : 144 M€ ;
- SCI Propexpo : 120 M€ ;
- Uni-Expos : 91 M€ ;
- Société du Centre Commercial de la Défense : 68 M€.

Il comprend également, pour 7 M€, les crédits de TVA des sociétés membres du périmètre de consolidation de TVA. Ce montant a été remboursé aux sociétés membres en janvier 2021.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN

Date d'émission (en date de valeur)	Taux	Encours au 31/12/2020 (M€)	Échéance
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41	Novembre 2030
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	27	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20	Novembre 2031
Mai-Septembre 2012	Taux fixe 3,196 %	425	Mai 2022
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	387	Février 2021
Février 2013	Taux fixe 3,10 % sur un nominal de 700 millions de dollars de Hong Kong	69	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe 3,28 % sur un nominal de 585 millions de dollars de Hong Kong	58	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,5 %	467	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe 3,9 % sur un nominal de 400 millions de dollars de Hong Kong	38	Octobre 2025
Novembre 2013	Taux fixe 2 % sur un nominal de 135 millions de francs suisses	109	Novembre 2023
Février 2014	« Green bond » Taux fixe 2,5 %	644	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	20	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	30	Avril 2034
Juin 2014	Taux fixe 2,5 %	600	Juin 2026
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	258	Octobre 2022
Avril 2015	Taux fixe 1,00 %	500	Mars 2025
Avril 2015	« Green bond » Taux fixe 1,375 %	500	Avril 2030
Septembre 2015	Taux Euribor 3 mois + 0,81 %	50	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	30	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe 3,095 % sur un nominal de 750 millions de dollars de Hong Kong	90	Novembre 2025
Décembre 2015	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	70	Décembre 2030
Mars 2016	Taux fixe 1,375 %	500	Mars 2026
Mars 2016	Taux Euribor 6 mois avec un taux plancher de 0,95 % et un taux plafond de 3 %	20	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,125 %	500	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2 %	500	Avril 2036
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	500	Février 2025
Novembre 2016	Taux fixe 2,74 % sur un nominal de 500 millions de dollars de Hong Kong	61	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,5 %	600	Février 2028
Mars 2017	Taux fixe 1,375 %	155	Avril 2030
Mai 2017	Taux fixe 1,5 %	500	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2,0 %	500	Mai 2037
Mai 2018	Taux fixe 0,125 %	485	Mai 2021
Mai 2018	Taux fixe 2,25 %	500	Mai 2038
Mai 2018	Taux fixe 1,875 %	900	Janvier 2031
Mai 2018	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	40	Juin 2033
Mai 2018	Taux fixe 1,125 %	800	Septembre 2025
Novembre 2018	Taux fixe 2,00 %	100	Décembre 2033
Février 2019	Taux fixe 1,75 %	750	Février 2034
Février 2019	Taux fixe 1,00 %	750	Février 2027
Juin 2019	Taux fixe 1,75 %	500	Juin 2049
Octobre 2019	Taux fixe 0,875 %	750	Mars 2032
Avril 2020	Taux fixe 2,625 %	800	Avril 2030
Avril 2020	Taux fixe 2,125 %	600	Avril 2025
Juin 2020	Taux fixe 2,0 %	750	Avril 2025
Novembre 2020	Taux fixe 0,625 %	1 000	Mai 2027
Novembre 2020	Taux fixe 1,375 %	1 000	Décembre 2031
TOTAL		17 994	

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

ORNANE 2015

Unibail-Rodamco-Westfield SE a émis en 2015 un total de 1 441 462 obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 346,87 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 37 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco-Westfield SE sur Euronext) pour un montant total de 500 M€.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris et ont fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») sous le numéro 15-144.

Principales caractéristiques de l'ORNANE 2015

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} janvier 2022. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco-Westfield SE à compter du 1^{er} janvier 2018, et d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco-Westfield SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

Au 31 décembre 2020, le solde des ORNANES 2015 en circulation est de 1 441 462.

ORNANE 2014

Unibail-Rodamco-Westfield SE a émis en 2014 un total de 1 735 749 obligations à option de remboursement en numéraire et actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 288,06 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 37,5 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco-Westfield SE sur Euronext) pour un montant total de 500 M€.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris et ont fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») sous le numéro 14-296.

Principales caractéristiques de l'ORNANE 2014

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} juillet 2021. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, et d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, les investisseurs disposant notamment d'un droit de remboursement anticipé le 1^{er} juillet 2019, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco-Westfield SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

Au cours de l'exercice 2019, 1 378 495 ORNANES ont été remboursées pour un montant de 397 M€. Au 31 décembre 2020, le solde des ORNANES 2014 en circulation est de 357 254.

ÉCHÉANCIER DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(K€)	à un an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans	Total
Autres emprunts obligataires	1 163 491	5 107 015	12 513 798	18 784 304
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	102 911	500 000	0	602 911
Intérêts courus	0	0	0	0
Emprunts obligataires	872 730	4 607 015	12 513 798	17 993 543
Intérêts courus	187 850	0	0	187 850
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	104 251	50 000	0	154 251
Emprunts bancaires	100 000	50 000	0	150 000
Intérêts courus sur emprunts bancaires	2 145	0	0	2 145
Comptes bancaires créditeurs	2 106	0	0	2 106
Emprunts et dettes financières divers	3 832 166	280 570	0	4 112 736
Dépôts et cautionnement	4 251	0	0	4 251
Autres emprunts	543 207	280 570	0	823 777
Dettes rattachées sur autres emprunts	4 677	0	0	4 677
Bons à moyen terme négociables	0	0	0	0
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	0	0	0	0
Billets de trésorerie	1 040 000	0	0	1 040 000
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	0	0	0	0
Dettes rattachées sur titres hybrides	19 777	0	0	19 777
Comptes courants filiales	2 208 236	0	0	2 208 236
Remontées de résultats filiales	12 018	0	0	12 018
TOTAL	5 099 908	5 437 585	12 513 798	23 051 291

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

OBLIGATIONS CONTRACTUELLES LIÉES AUX EMPRUNTS ET EMTN

Aucun emprunt n'est soumis à une clause de remboursement anticipé fondée sur les notations de la Société, hors circonstances exceptionnelles telles qu'un changement de contrôle.

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé.

Les fonds levés dans le cadre de l'émission d'obligations « responsables » (« *Green bonds* ») doivent être utilisés pour financer des projets ou actifs répondant à certains critères tels que l'obtention d'une certification BREEAM.

Une part significative des emprunts bancaires et des lignes de crédit contient des obligations contractuelles telles que les ratios d'endettement, de couverture des intérêts, ou de flux de trésorerie nets récurrents/dette financière nette ainsi qu'une clause de remboursement anticipé en cas de survenance d'un événement significatif défavorable.

Au 31 décembre 2020, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield ressort à 44,7 % (contre 38,6 % au 31 décembre 2019).

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE⁽¹⁾ pour le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield s'est établi à 3,5x en 2020 (contre 5,7x en 2019).

Au 31 décembre 2020, le ratio de flux de trésorerie nets récurrents⁽²⁾/ dette financière nette pour le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield ressort à 4,8 %.

Les niveaux des *covenants* bancaires du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield, en Europe, sont habituellement fixés à un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement, à un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts, à un minimum de 4 % pour le ratio flux de trésorerie nets récurrents/dette financière nette. Ces *covenants* sont testés deux fois par an sur la base des états financiers IFRS du Groupe.

Au 31 décembre 2020, 96 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement jusqu'à 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse.

Au 31 décembre 2020, 70 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe incluent un *covenant* de flux de trésorerie nets récurrents/dette financière nette supérieur à 4 % pour le Groupe.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊTS

Unibail-Rodamco-Westfield SE est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêts sur ses emprunts à taux variable qui financent la politique d'investissement et maintiennent la liquidité financière suffisante. La politique de gestion du risque de taux d'intérêts de la Société a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêts sur le résultat et les flux de trésorerie, et de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco-Westfield SE utilise des produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) pour couvrir le risque de taux d'intérêts. Elle centralise et gère elle-même l'ensemble des opérations traitées.

Au 31 décembre 2020, la dette financière nette s'élève à 21 019 M€ (hors comptes courants et hybrides). La dette financière nette nominale (hors comptes courants) s'élève à 20 824 M€. 45 % de cette dette est constitué de dettes émises à taux variable ou de dettes à taux fixe immédiatement transformées en taux variable. Cet encours est partiellement couvert par des opérations de *caps* et de *swaps* de taux.

RISQUE DE CONTREPARTIE

La mise en place de produits dérivés pour limiter le risque de taux expose la Société à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, Unibail-Rodamco-Westfield SE ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

NOTE 16. AUTRES DETTES

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Fournisseurs et comptes rattachés	72 657	47 954
Personnel et comptes rattachés	2 224	1 701
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 209	1 514
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	3 820	10 892
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	216	175
Dette sur immobilisations et comptes rattachés	47 238	49 813
Autres dettes	279 127	289 920
Sur activité immobilière et clients	81 623	68 935
Sur instruments dérivés	195 903	220 372
Autres dettes diverses	1 601	613
TOTAL	406 491	401 969

Au 31 décembre 2020, le poste « Fournisseurs et comptes rattachés » comprend des factures à recevoir relatives au projet d'augmentation de capital rejeté par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 novembre 2020 (voir note 25).

Le poste « Dette sur immobilisations et comptes rattachés » correspond principalement aux factures à recevoir sur les travaux du projet « Boccador » pour 40 M€.

La variation du poste « Autres dettes sur instruments dérivés » s'explique principalement par les étalements des primes reçues pour un montant de 24,5 M€ sur la mise en place de *swaps* de taux d'intérêts et de vente d'options de *swap* de taux d'intérêt au cours des exercices antérieurs.

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

(2) Flux de trésorerie nets récurrents hors variation du besoin en fonds de roulement : calcul sur base annuelle de l'EBE récurrent diminué (i) des charges financières nettes récurrentes y compris les frais financiers capitalisés et (ii) des impôts sur le résultat d'exploitation récurrent.

États financiers au 31 décembre 2020
Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 17. PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Activité immobilière	1 364	1 630
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	1 549	60
Étalement prime d'émission sur EMTN	1 625	3 218
Étalement prime d'émission sur ORNANE	372	742
Soulte sur dette Groupe	85	106
Commission de montage sur prêts filiales	11 770	16 372
TOTAL	16 765	22 128

NOTE 18. ÉCART DE CONVERSION PASSIF

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Prêt filiales en CZK	6 893	17 494
Prêt filiales en DKK	166	1
Prêt filiales en GBP	0	1 230
Prêt filiales en PLN	0	2 387
Prêt filiales en SEK	8 218	2 315
Prêt filiales en USD	0	12 356
Dette Groupe en DKK	9	0
Dette Groupe en GBP	12 555	0
Dette Groupe en PLN	134	0
Dette Groupe en USD	2 829	0
TOTAL	30 804	35 783

NOTE 19. CHARGES À PAYER

MONTANT DES CHARGES À PAYER INCLUS DANS LES POSTES DU BILAN

(K€)	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts et dettes financières divers	214 449	189 095
Clients et comptes rattachés	8 335	407
Fournisseurs et comptes rattachés	89 880	70 190
Personnel et comptes rattachés	1 927	1 405
Sécurité sociale et organismes sociaux	860	1 482
États et autres collectivités	1 694	1 808
Comptes courants filiales	56	45
Autres dettes	12 932	13 723
TOTAL	330 133	278 155

L'augmentation du poste « Emprunts et dettes financières divers » s'explique essentiellement par l'augmentation des intérêts courus sur les emprunts obligataires (+27,3 M€) et la baisse des intérêts courus sur les emprunts intra-groupe (-2,4 M€).

Le poste « Fournisseurs et comptes rattachés » comprend en 2020 des factures non parvenues relatives au projet d'augmentation de capital rejeté par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 novembre 2020 incluses dans le résultat exceptionnel et en note 25.

États financiers au 31 décembre 2020
Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 20. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES A LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(K€)	Montant brut	Liquidité de l'actif Échéance	
		à un an au plus	à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Autres titres immobilisés	14 918	14 918	0
Prêts ⁽¹⁾	13 549 106	3 134 312	10 414 794
Autres	139	0	139
Créances de l'actif circulant			
Créances Clients et Comptes rattachés			
Clients douteux ou litigieux	15 000	15 000	0
Autres créances clients	46 120	29 841	16 279
Autres			
Personnel et comptes rattachés	11 148	11 148	0
État, autres collectivités	38 595	38 595	0
Groupe et associés	5 170 857	5 170 857	0
Produits à recevoir sur dérivés	119 717	119 717	0
Autres débiteurs divers	71 441	71 441	0
Différence d'évaluation sur dérivés	348 384	135 087	213 297
Charges constatées d'avance			
Frais généraux	167	167	0
TOTAL	19 385 592	8 741 083	10 644 509

(1) Prêts accordés en cours d'exercice (K€) : 4 239 058
Prêts remboursés en cours d'exercice (K€) : 3 755 067

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

(K€)	Montant brut	Degré d'exigibilité du passif Échéance		
		à un an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles ⁽²⁾	602 911	102 911	500 000	0
Autres emprunts obligataires ⁽²⁾	18 181 393	1 060 580	4 607 015	12 513 798
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	154 251	104 251	50 000	0
Emprunts et dettes financières divers ⁽²⁾	4 112 736	3 832 166	280 570	0
Avances et acomptes reçus	1 439	1 439	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	72 657	72 657	0	0
Dettes fiscales et sociales				
Personnel et comptes rattachés	2 224	2 224	0	0
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 209	1 209	0	0
État, autres collectivités	4 036	4 036	0	0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	47 238	47 238	0	0
Autres dettes	279 127	120 998	56 394	101 735
Produits constatés d'avance				
Activité immobilière	1 364	1 364	0	0
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	1 549	1 549	0	0
Étalement prime d'émission sur EMTN	1 625	1 148	477	0
Étalement prime d'émission sur ORNANE	372	371	1	0
Soulte sur dette Groupe	85	18	67	0
Commission de montage sur prêts filiales	11 770	3 687	7 874	209
TOTAL	23 475 986	5 357 846	5 502 398	12 615 742

(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice (K€) : 11 225 800
Emprunts remboursés en cours d'exercice (K€) : 9 281 915

NOTE 21. PRODUITS D'EXPLOITATION**21.1 CHIFFRE D'AFFAIRES**

(K€)	2020	2019
Activité immobilière	66 273	80 930
secteur « Bureaux & Autres »	14 258	13 824
secteur « Centres Commerciaux »	36 559	57 813
secteur « Congrès & Expositions »	15 456	9 293
Autres refacturations	98 651	104 594
TOTAL	164 924	185 524

En 2019, le poste « secteur « Centres Commerciaux » » comprenait un montant de 17,2 M€ relatif à l'ensemble immobilier Zoetermeer cédé en 2019 à une autre société du Groupe.

Le poste « Autres refacturations » correspond à des refacturations liées au contrat de Charges de Structure Groupe.

21.2 REPRISES SUR AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET TRANSFERT DE CHARGES

(K€)	2020	2019
Reprises sur dépréciations	1 079	7 192
Reprises provisions litiges	1 000	36
Reprises dépréciations clients douteux	79	582
Reprises dépréciations immeubles	0	6 574
Charges refacturées et transfert de charges	17 231	20 558
TOTAL	18 310	27 750

La reprise de provisions pour litiges concerne un immeuble cédé en 2002.

Les charges refacturées et transferts de charges 2020 se composent de :

- Refacturation de charges locatives pour 11,6 M€ ;
- Refacturation de taxes pour 2,3 M€ ;
- Refacturation de travaux pour 2,2 M€ ;
- Refacturation de frais marketing pour 1 M€ ;
- Refacturation d'honoraires de gestion pour 0,1 M€.

21.3 AUTRES PRODUITS

(K€)	2020	2019
Droits d'entrée	253	347
Redevance <i>Speciality Leasing</i>	676	903
Autres produits	64	758
TOTAL	993	2 008

États financiers au 31 décembre 2020
Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 22. CHARGES D'EXPLOITATION

22.1 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

(K€)	2020	2019
1 - ÉQUIPEMENT, MATÉRIEL ET TRAVAUX	10 342	0
2 - ACHATS NON STOCKÉS	303	654
3 - SERVICES EXTÉRIEURS	11 916	15 666
Activité immobilière	10 591	13 868
Locations et charges locatives	8 491	10 990
Entretiens et réparations	1 940	2 700
Assurances	160	178
Frais généraux	1 325	1 798
Locations et charges locatives	136	237
Entretiens et réparations	23	39
Assurances	865	837
Divers	301	685
4 - AUTRES SERVICES EXTERNES	122 030	129 614
Activité immobilière	2 493	3 169
Frais généraux	119 537	126 445
TOTAL	144 591	145 934

Le poste « Équipement, matériel et travaux » concerne les coûts de construction liés à la VEFA de l'immeuble d'habitation du projet « Boccador » livré partiellement à la Ville de Paris fin décembre 2020.

Le poste « Autres services externes - frais généraux » comprend notamment des refacturations liées au contrat de Charges de Structure Groupe.

22.2 IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS

(K€)	2020	2019
Impôts et taxes sur rémunérations	278	236
Taxes foncières et autres taxes récupérables	3 457	3 461
Autres impôts et taxes	849	525
TOTAL	4 584	4 222

22.3 FRAIS DE PERSONNEL

(K€)	2020	2019
Salaires et traitements	1 204	2 061
Charges sociales	1 493	2 584
TOTAL	2 697	4 645

Les membres du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield sont rémunérés en partie par Unibail-Rodamco-Westfield SE.

Les frais de personnel du Directoire sont refacturés partiellement aux entités du Groupe, dans le cadre de la convention relative aux Charges de Structure Groupe.

22.4 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS SUR ACTIFS NON COURANTS

(K€)	2020	2019
Actifs corporels	37 342	42 618
TOTAL	37 342	42 618

Ce poste comprenait en 2019 un montant de 5,8 M€ relatif à l'ensemble immobilier Zoetermeer cédé en 2019.

22.5 DOTATIONS AUX DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

(K€)	2020	2019
Actifs non courants	50 406	5 094
Actif circulant	1 777	570
Risques et charges	6 754	2 443
TOTAL	58 937	8 107

22.6 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

(K€)	2020	2019
Jetons de présence	1 185	1 321
Indemnités d'évictions et de résiliations versées	646	650
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	2 818	2 888
TOTAL	4 649	4 859

NOTE 23. PRODUITS FINANCIERS

23.1 PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION

(K€)	2020	2019
Remontées de résultat filiales	28 447	514 401
Dividendes	143 554	776 340
Autres	2 768	2 264
TOTAL	174 769	1 293 005

Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement, Financière 5 Malesherbes, SCI Sept Adenauer et SCI Le Sextant.

Seuls les profits comptables des sociétés filiales transparentes pour lesquelles une clause de remontée automatique du résultat est prévue dans les statuts sont comptabilisés dès le 31 décembre de l'année. Si la société filiale réalise des pertes, quelle que soit la clause statutaire de prise en compte du résultat, cette perte est appréhendée dès la clôture de l'exercice et comptabilisée en charges financières dans le poste « Intérêts et charges assimilées » (voir note 24.2).

Les principales distributions perçues en 2020 au titre du résultat 2019 sont :

- Uni-Commerces : 96 M€ (204 M€ en 2019) ;
- Rodamco France : 12 M€ (166 M€ en 2019) ;
- Unibail-Rodamco Retail Spain SL : 11 M€ (80 M€ en 2019) ;
- Unibail-Rodamco Steam SL : 8 M€ (3 M€ en 2019) ;
- Rodamco Europe Properties BV : 0 M€ (300 M€ en 2019).

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

23.2 PRODUITS DES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCES DE L'ACTIF NON COURANT

(K€)	2020	2019
Produits des prêts aux filiales	299 115	349 698
TOTAL	299 115	349 698

En 2020, les filiales contributrices sont principalement Unibail-Rodamco-Westfield NV pour 51 M€, URW America Inc. pour 29 M€, Unibail-Rodamco Polska Sp zoo pour 22 M€, R.E. France Financing pour 22 M€,

Wood Sp zoo pour 21 M€, Westfield America LP pour 19 M€, Rodamco Retail Deutschland BV pour 15 M€, Unibail-Rodamco Retail Spain SL pour 12 M€ et Unibail-Rodamco Spain SLU pour 9 M€.

23.3 AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS

(K€)	2020	2019
Agios bancaires	105	254
Intérêts sur comptes courants filiales	32 158	29 271
Produits sur <i>caps</i> , <i>floors</i> et <i>swaps</i>	324 632	253 095
Étalement commission sur prêts filiales	4 890	4 962
Étalement prime sur emprunt obligataire convertible	371	371
Intérêts sur valeurs mobilières	191	0
Autres produits financiers	49	39
TOTAL	362 396	287 992

L'augmentation du poste « Produits sur *caps*, *floors* et *swaps* » s'explique par les intérêts sur des *swaps* de taux d'intérêts mis en place avec la société Unibail-Rodamco-Westfield NV et démarrant en 2020 pour un

montant de 45 M€ et par la soulte reçue de 27,2 M€ suite à l'annulation de 500 millions de *swaps* en livres sterling.

23.4 REPRISES SUR DÉPRÉCIATIONS ET TRANSFERT DE CHARGES

(K€)	2020	2019
Reprises sur provisions écarts de change	47 917	35 776
Reprise provision sur titres de participation	24 541	281 356
Reprise provision risque sur filiales	8 027	0
TOTAL	80 485	317 132

Au cours de l'exercice 2020, des reprises de provisions pour écart de conversion actif ont été enregistrées suite aux échéances finales ou anticipées de prêts en dollars australiens et d'emprunts en livres sterling.

Au 31 décembre 2020, la Société a repris 19,6 M€ de provision sur sa participation dans la société Gaîté Bureaux et 4,9 M€ sur sa participation dans la société Gaîté Parkings.

Au 31 décembre 2020, la Société a également repris des provisions sur risques sur les filiales Unibail-Rodamco Participation, UR-Phobos et Société Foncière Immobilière, respectivement pour 4,5 M€, 2,7 M€ et 0,8 M€.

23.5 DIFFÉRENCES POSITIVES DE CHANGE

(K€)	2020	2019
Gain de change GBP	47 885	3 491
Gain de change USD	13 402	14 474
Gain de change PLN	2 564	113
Gain de change SEK	1 279	2 001
Gain de change CZK	129	742
Gain de change DKK	29	0
Gain de change AUD	0	7 739
TOTAL	65 288	28 560

NOTE 24. CHARGES FINANCIÈRES

24.1 DOTATIONS FINANCIÈRES AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(K€)	2020	2019
Amortissements		
Prime d'émission emprunts obligataires	12 777	10 049
Provisions pour risques		
Risque de change sur prêt	206 741	34 103
Dépréciations et provisions		
Sur titres de participation (dont mali)	3 034 443	1 627 342
Sur compte courant	1 896	0
Sur actions propres	228	0
Charges à répartir		
Frais sur emprunts	11 823	8 743
Frais sur emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	926	2 139
Frais sur titres hybrides	1 999	1 916
TOTAL	3 270 833	1 684 292

Au 31 décembre 2020, des provisions ont été enregistrées sur les titres des filiales (voir note 4).

24.2 INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS

(K€)	2020	2019
Agios bancaires	7	6
Commission sur caution et crédits confirmés	9 579	8 223
Intérêts sur emprunts	22 307	26 536
Intérêts sur titre de créance négociable	(1 993)	(3 591)
Intérêts sur emprunts obligataires	290 850	261 265
Intérêts sur comptes courants	256	205
Intérêts sur obligations remboursables en actions	0	77
Intérêts sur titres hybrides	48 179	48 071
Charges sur <i>cap, floor et swap</i>	296 772	304 467
Prime de remboursement sur rachat d'emprunt obligataire	14 385	0
Autres charges financières	0	0
Remontées de résultat filiales	11 976	1 540
TOTAL	692 318	646 799

Le poste « Charges sur *cap, floor et swap* » comprend l'étalement relatif à l'exercice 2020 des soultes liées aux restructurations de *swaps* de couverture intervenues lors des exercices précédents.

États financiers au 31 décembre 2020**Notes annexes aux comptes sociaux**

Le montant de cet étalement s'élève à 139 M€ pour l'exercice 2020.

24.3 DIFFÉRENCES NÉGATIVES DE CHANGE

(K€)	2020	2019
Perte de change AUD	23 262	156
Perte de change GBP	14 101	7 359
Perte de change USD	6 006	18 496
Perte de change SEK	1 969	926
Perte de change PLN	103	117
Perte de change CZK	96	20
Perte de change DKK	11	54
TOTAL	45 548	27 128

NOTE 25. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(K€)	2020	2019
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	37 602	58 070
Plus et moins-values sur cession d'actifs financiers	418 143	2 285
Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP)	(585)	(25 369)
Provisions réglementées	(5 823)	(2 980)
Autres produits et charges exceptionnels	(51 283)	(1 577)
TOTAL	398 054	30 429

Au 31 décembre 2020, le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs corporels » comprend principalement le résultat de la cession des lots détenus dans le centre commercial La Toison d'Or pour un montant global de 34,8 M€ et le résultat de la cession d'un lot détenu dans l'ensemble immobilier « So Ouest Plaza » à Levallois-Perret pour 3,4 M€.

Au 31 décembre 2020, le poste « Plus et moins-values sur cession d'actifs financiers » comprend le résultat de l'apport à la filiale Uni-Commerces des titres des sociétés Aéroville, Eiffel Levallois Commerces et Randoli pour un montant global de 418,1 M€ (dont 435,3 M€ de plus-value d'apport - note 4 et dont 12,5 M€ au titre des pertes relatives aux créances - note 6).

Pour rappel, au 31 décembre 2019, le poste « Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP) » comprenait essentiellement :

- le résultat de TUP de la société Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine pour un montant de -26,2 M€ ;
- et le résultat de TUP de la société SCI Ariane-Défense pour un montant de 0,8 M€.

Le poste « Provisions réglementées » comprend l'étalement des frais d'acquisition des titres Unibail-Rodamco-Westfield NV et Westfield Corporation Limited qui ont été rattachés au coût d'acquisition de ces titres.

Au 31 décembre 2020, le poste « Autres produits et charges exceptionnels » comprend un montant de 44,6 M€ de frais relatifs au projet d'augmentation de capital rejeté par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 novembre 2020 (voir note 19).

NOTE 26. IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS

(K€)	2020	2019
Impôt sur les bénéfices	(382)	(115)
TOTAL	(382)	(115)

En 2020, le montant négatif d'impôt correspond au crédit d'impôt attendu de l'Administration fiscale française relatif aux avoirs COVID-19 de loyers consentis aux locataires.

NOTE 27. ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

Les conventions conclues entre Unibail-Rodamco-Westfield SE et les sociétés du Groupe sont conclues à des conditions normales de marché à l'exception des conventions mentionnées ci-après.

Poste du bilan concerné	Parties liées	Nature de la relation avec la partie liée	Solde au bilan avec la partie liée (K€)	Nature de la transaction
ACTIF				
Autres créances				
	3BORDERS	maison-mère ultime	5 801	compte courant non rémunéré
	BURES-PALAISEAU	maison-mère ultime	2 019	compte courant non rémunéré
	CENTRE COMMERCIAL FRANCLIA	maison-mère ultime	140 332	compte courant non rémunéré
	CNIT DEVELOPPEMENT	maison-mère ultime	88 006	compte courant non rémunéré
	FINANCIÈRE 5 MALESHERBES	maison-mère ultime	66 203	compte courant non rémunéré
	GAÏTÉ PARKINGS	maison-mère ultime	10 041	compte courant non rémunéré
	GALILÉE-DÉFENSE	maison-mère ultime	76 552	compte courant non rémunéré
	MALTESE	maison-mère ultime	43 505	compte courant non rémunéré
	MARCEAU BUSSY SUD	maison-mère ultime	4 483	compte courant non rémunéré
	MONTHÉRON	maison-mère ultime	1 312	compte courant non rémunéré
	NOTILIUS	maison-mère ultime	481	compte courant non rémunéré
	SCI BUREAUX DE LA TOUR CRÉDIT LYONNAIS	maison-mère ultime	13 496	compte courant non rémunéré
	SCI LE SEXTANT	maison-mère ultime	12 139	compte courant non rémunéré
	SCI SEPT ADENAUER	maison-mère ultime	29 277	compte courant non rémunéré
	TRINITY DÉFENSE	maison-mère ultime	6 124	compte courant non rémunéré
	TOUR TRIANGLE	maison-mère ultime	19 926	compte courant non rémunéré
	UR VERSAILLES CHANTIERS	maison-mère ultime	47 963	compte courant non rémunéré
	VILLAGE 8 DÉFENSE	maison-mère ultime	2 678	compte courant non rémunéré
	YETA	maison-mère ultime	11 805	compte courant non rémunéré
PASSIF				
Emprunts et dettes financières divers				
	ACARMINA	maison-mère ultime	1	compte courant non rémunéré
	AMSOMBRA	maison-mère ultime	19	compte courant non rémunéré
	COBRAQ	maison-mère ultime	18	compte courant non rémunéré
	FÉTUNO	maison-mère ultime	19	compte courant non rémunéré
	FLOCOGNE	maison-mère ultime	19	compte courant non rémunéré
	GAÏTÉ BUREAUX	maison-mère ultime	20	compte courant non rémunéré
	HIPOKAMP	maison-mère ultime	0	compte courant non rémunéré
	MAVILLEROY	maison-mère ultime	18	compte courant non rémunéré
	MIBROKY	maison-mère ultime	18	compte courant non rémunéré

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN

28.1 INSTRUMENTS FINANCIERS

(K€)	2020		2019	
	(en devises)	(€)	(en devises)	(€)
Instruments financiers :				
Swap de taux EUR		16 815 000		17 115 000
Swap de taux GBP	0	0	500 000	587 682
Swap de taux USD	6 000 000	4 889 577	6 200 000	5 518 960
Swap de devises				
	CHF	135 000	109 276	135 000
	CZK	3 564 683	140 000	3 564 683
	HKD	2 935 000	315 437	2 935 000
	PLN	852 000	200 000	852 000
	SEK	0	0	800 000
Caps et floors				
• achats EUR		23 550 000		23 800 000
• ventes EUR		8 750 000		8 750 000
• achats GBP	1 860 000	2 068 896	3 090 000	3 631 876
• ventes GBP	560 000	622 894	560 000	658 204
• achats USD	1 250 000	1 018 662	3 250 000	2 893 003
• ventes USD	1 250 000	1 018 662	2 000 000	1 780 310
Call Swaptions				
• ventes		12 500 000		12 750 000
Change à terme				
• achats CZK	1 125 255	42 883	0	0
• achats DKK	317 307	42 660	0	0
• achats GBP	82 161	90 480	0	0
• achats PLN	868 759	193 092	0	0
• achats SEK	668 765	66 372	0	0

Les engagements sur instruments financiers à terme de taux d'intérêt sont présentés de la façon suivante :

- Pour les opérations fermes, les montants sont portés pour la valeur nominale des contrats ;
- Pour les opérations conditionnelles, les montants sont portés pour la valeur nominale de l'instrument sous-jacent.

États financiers au 31 décembre 2020
 Notes annexes aux comptes sociaux

(K€)			(en devises)	Notionnel ≤ 1 an (€)	Notionnel > 1 an (€)	
OPÉRATIONS FERMES						
Swap de taux				800 000	20 904 578	
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV			800 000	7 885 000	
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	USD	1 000 000	0	814 930	
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV			0	130 000	
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV	USD	1 000 000	0	814 930	
Macrocouverture	Prêt TF/Emp TV	USD	2 000 000	0	1 629 859	
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF			0	8 000 000	
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF	USD	2 000 000	0	1 629 859	
Position isolée	Prêt TF/Emp TV			0	0	
Swap de devises et de taux d'intérêt				0	764 713	
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	CHF	135 000	0	109 276	
Microcouverture	Prêt TF/Emp TF	CZK	3 564 683	0	140 000	
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	HKD	2 935 000	0	315 437	
Microcouverture	Prêt TF/Emp TF	PLN	852 000	0	200 000	
OPÉRATIONS CONDITIONNELLES						
<i>Caps et floors</i>						
				achats	9 191 556	17 446 002
Macrocouverture						
				EUR	23 550 000	7 550 000
				GBP	1 860 000	622 894
				USD	1 250 000	1 018 662
Position isolée						
				ventes	10 391 556	0
Macrocouverture						
				EUR	8 750 000	8 750 000
				GBP	560 000	622 894
				USD	1 250 000	1 018 662
Position isolée						
OPÉRATIONS OPTIONNELLES						
<i>Call swaptions</i>				ventes	0	12 500 000
OPÉRATIONS DE CHANGE À TERME				435 487	0	
Achats		CZK	1 125 255	42 883	0	
Achats		DKK	317 307	42 660	0	
Achats		GBP	82 161	90 480	0	
Achats		PLN	868 759	193 092	0	
Achats		SEK	668 765	66 372	0	

Les emprunts à taux variable ou variabilisé par des micro *swaps* contractés par Unibail-Rodamco-Westfield SE sont couverts par des contrats de *swaps* de taux et de *caps*. Les charges et produits relatifs à ces opérations sont inscrits *pro rata temporis* au compte de résultat.

La juste valeur nette de ces instruments financiers s'élève à -228 M€.

Cette juste valeur n'est pas provisionnée dans les comptes car il s'agit d'instruments de couverture.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

28.2 AUTRES ENGAGEMENTS REÇUS ET DONNÉS

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

(K€)	2020		2019	
	(en devises)	(€)	(en devises)	(€)
Autres engagements reçus				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR		6 257 500		6 157 500
Garanties reçues en EUR		26 505 184		24 519 671
Garanties reçues en CHF	135 000	124 977	135 000	124 378
Garanties reçues en HKD	2 935 000	308 486	2 935 000	335 532
Garanties reçues en USD	0	0	0	0
TOTAL		33 196 147		31 137 081
Autres engagements donnés				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR		530 175		676 723
Accords de refinancement donnés, non utilisés en GBP	120 000	133 477	98 464	115 731
Accords de refinancement donnés, non utilisés en PLN	339	74	0	0
Accords de refinancement donnés, non utilisés en USD	505 200	411 702	910 346	810 349
Engagement travaux hors taxes restant à réaliser		132 508		124 330
Garanties données en EUR		1 526 481		1 568 629
Garanties données en GBP	1 550 000	1 724 080	800 000	940 291
Garanties données en SEK	4 250 000	423 547	4 250 000	406 823
Garanties données en USD	4 500 000	3 667 183	8 500 000	7 566 317
TOTAL		8 549 227		12 209 193

Les garanties données correspondent à des cautions et des engagements à première demande, notamment dans le cadre de financements accordés aux filiales par des établissements financiers.

Depuis 2018, suite à l'acquisition de Westfield Corporation, des garanties croisées ont été mises en place entre les sociétés du Groupe Westfield et Unibail-Rodamco-Westfield SE.

NOTE 29. OPTIONS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Le tableau ci-dessous détaille les options de souscription d'actions attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Plan		Période d'exercice ⁽¹⁾	Prix de souscription ajusté (€) ⁽²⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
Plan 2011 (n° 7)	2013	du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	261 729	355 337	-
	2014	du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	217 621	23 466	365 000
Plan 2015 (n° 8)	2015	du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	205 928	-	409 932
	2015	du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	7 225	-	-
	2016	du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	159 595	1 913	450 100
	2017	du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	-	115 608	-	496 003
Plan 2018 (n° 9)	2018	du 06/03/2022 au 05/03/2025	190,09	630 135	-	82 880	-	547 255
Plan 2019 (n° 10)	2019	du 20/03/2022 au 19/03/2027	144,55	748 372	-	87 813	-	660 559
Plan 2020 (n° 11)	2020	du 22/03/2023 au 21/03/2028	92,03	885 291	-	34 236	-	851 055
Total				5 333 255	-	1 172 635	380 716	3 779 904

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré suivant.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

Le tableau ci-dessous détaille les Actions de Performance attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition ⁽¹⁾	Nombre d'Actions de Performance attribuées	Nombre cumulé d'Actions de Performance annulées	Nombre cumulé d'Actions de Performance acquises	Nombre d'actions potentielles ⁽²⁾
2016	36 745	7 918	28 827	-
2017	39 770	12 517	14 235	13 018
Mars 2018	82 539	10 842	-	71 697
Mai 2018	38 130	1 252	-	36 878
Mars 2019	172 174	20 174	-	152 000
Mars 2020	489 440	18 930	-	470 510
Total	858 798	71 633	43 062	744 103

(1) Les bénéficiaires sont soumis :

- soit à une période d'acquisition minimale de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (bénéficiaires résidents fiscaux français) ;
- soit à une période d'acquisition minimale de quatre ans sans période de conservation (bénéficiaires non-résidents fiscaux français).

(2) L'acquisition de ces actions est soumise à condition de performance.

États financiers au 31 décembre 2020

Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 30. AUTRES INFORMATIONS

30.1 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En raison des mesures prises par le gouvernement français pour faire face à l'épidémie de la COVID-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, la Société et ses filiales françaises ont été contraintes de fermer tout ou partie de leurs actifs au public à compter du 31 janvier 2021. Cette fermeture ne concerne ni les commerces alimentaires ni les pharmacies.

Dans ce contexte, il est trop tôt, à ce stade, pour déterminer la durée et l'impact de cette crise sur la Société et apprécier les conséquences financières qu'elle pourrait avoir sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Le 21 janvier 2021, suite à un accord conclu le 12 octobre 2020, URW a finalisé la cession de l'immeuble de bureaux SHiFT, situé à Issy-les-Moulineaux (région parisienne), à un consortium d'acheteurs institutionnels français (Primonial REIM, La Française et EDF Invest) pour un prix de cession de 620 M€.

Suite aux accords signés avec plusieurs investisseurs institutionnels français pour la vente de l'immeuble de bureaux Village 3 le 9 décembre et des immeubles de bureaux Village 4 et Village 6 le 18 décembre, URW prévoit de clôturer ces cessions au premier trimestre 2021 pour un prix de cession total de 213 M€.

30.2 TITRES DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE, DÉTENUS PAR DES TIERS ET QUI FONT L'OBJET DE NANTISSEMENTS

Au 31 décembre 2020, 379 237 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. Il n'y a aucun titre nanti inscrit au nominatif pur.

30.3 RÉMUNÉRATION DU DIRECTOIRE

(K€)	2020	2019
Revenu fixe ⁽¹⁾	1 967	2 050
Prime variable	2 881	2 881
Autres avantages ⁽²⁾	715	703
TOTAL	5 563	5 634

(1) Incluant la réduction de la rémunération liée au contexte sanitaire en 2020.

(2) Régimes de Contribution Supplémentaire, véhicules de fonction et autres avantages supplémentaires si applicables.

En 2020, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 98 400 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, et 54 389 Actions de Performance.

Le Directoire comprend deux membres depuis le 7 juin 2018 jusqu'au 31 décembre 2020. À compter de 2021, une nouvelle organisation a été adoptée par URW. Un Directoire élargi a été mis en place.

Au titre des performances 2020, les membres du Directoire et son Invité Permanent recevront en 2021 une rémunération variable annuelle de 1 880 milliers d'euros, après approbation de l'Assemblée Générale annuelle, pour celle relative aux membres du Directoire en fonction en 2020.

30.4 RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 1 185 205 euros pour l'année 2020.

30.5 EFFECTIF 2020

L'effectif moyen sur l'année 2020 est de une personne. Au 31 décembre 2020, l'effectif est de une personne.

30.6 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU DU DIRECTOIRE

Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil de Surveillance a approuvé le contenu d'un accord transactionnel à conclure entre la Société et M. Cuvillier pour régler les conditions et les conséquences de la fin de son mandat. Cette convention réglementée est conditionnée à une renonciation irrévocable et mutuelle à toute instance ou action en justice et comprend, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors d'un vote contraignant lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021, le paiement d'une indemnité de rupture de 936,5 milliers d'euros et le maintien *pro rata temporis* des attributions de Rémunération Variable Long Terme (« RLT ») existantes, sous conditions de performance. Il comprend également les dispositions habituelles relatives à la confidentialité, à la coopération, au non-dénigrement, à une assistance fiscale et au bénéfice temporaire d'une voiture de fonction.

5.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée Générale de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

États financiers au 31 décembre 2020

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

ÉVALUATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT, Y COMPRIS LES IMMEUBLES DE PLACEMENT EN COURS DE CONSTRUCTION DÉTENUS DIRECTEMENT OU VIA DES COENTREPRISES

Risque identifié

Le groupe détient, directement ou via des coentreprises, un portefeuille d'immeubles de placement composé de centres commerciaux, de bureaux et de sites de congrès & expositions. Au 31 décembre 2020, la juste valeur des immeubles de placement du groupe s'élève à 49 618 M€ selon l'information sectorielle par activités en proportionnelle dont 40 662 M€ sont détenus par des entités consolidées et 8 956 M€ indirectement via des coentreprises. Le groupe détient également des immeubles de placement en cours de construction (« IPUC ») évalués au coût pour un montant de 1 382 M€. Les immeubles de placement représentent 73 % de l'actif consolidé du groupe.

Comme indiqué dans les notes 1.1, 4.5 et 5.5 de l'annexe aux comptes consolidés, le solde net des ajustements de valeurs des actifs s'élève à - 4 837 M€ dans le résultat net IFRS au titre de l'exercice 2020 (dont - 4 722 M€ relatif aux immeubles de placement) et à - 6 552 M€ dans le résultat consolidé en proportionnelle présenté dans l'information sectorielle (dont - 6 438 M€ relatif aux immeubles de placement détenus par des entités consolidées et indirectement via des coentreprises).

Comme indiqué dans la note 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le portefeuille d'immeubles de placement est évalué à la juste valeur par des experts indépendants au 30 juin et au 31 décembre de chaque exercice. L'évaluation à la juste valeur des immeubles de placement implique le recours à différentes méthodes de valorisation utilisant des paramètres non observables tels que définis par les normes IFRS 13 et IAS 40. Par conséquent, elle dépend fortement des estimations, des hypothèses et du jugement qu'adoptent la direction et les experts externes mandatés par le groupe.

Les évaluations tiennent compte à la fois des caractéristiques intrinsèques des actifs (états locatifs, indicateurs de performance, données commerciales et prévisions de flux de trésorerie, vacance, perspectives de revenus futurs et allègements des loyers dans le contexte actuel de la pandémie COVID-19) et des conditions de marché (taux de rendement en vigueur, transactions comparables récentes tant locatives que d'investissement).

Concernant les immeubles de placement en cours de construction, des facteurs additionnels considérés sont : les coûts de développement projetés, la capacité à louer l'actif, la date estimée de l'achèvement des travaux. Ces éléments sont également pris en compte pour la détermination de la valeur recouvrable des IPUC évalués au coût.

L'évaluation des immeubles de placement, y compris les IPUC, constitue un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis par ces évaluations et de l'importance de ce poste dans l'état de la situation financière consolidée et l'état du résultat global consolidé.

Notre réponse

- Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation ainsi que les contrôles mis en place par la direction pour l'évaluation des immeubles de placement ;
- Nous avons apprécié la compétence et l'indépendance des experts externes mandatés par le groupe ;
- Nous avons également analysé la pertinence des méthodologies de valorisation utilisées par les experts externes ainsi que le périmètre des actifs faisant l'objet de ces expertises ;
- Nous avons participé, avec nos spécialistes en évaluation immobilière, à des réunions avec les experts externes. Lors de ces réunions, les valorisations des actifs et les paramètres clés retenus ont fait l'objet d'une analyse critique ;
- Nous avons évalué la manière dont les experts externes ont reflété l'impact de la COVID-19 dans les valorisations des actifs, notamment les restrictions locales imposées par les gouvernements, les allègements des loyers, les vacances, les restrictions commerciales et le risque de défaillance des locataires ;
- Nous avons analysé, en impliquant nos spécialistes en évaluation, les hypothèses retenues tels que le taux de rendement et la valeur locative estimée ainsi que les variations de valeur par rapport au 31 décembre 2019, en les confrontant à notre compréhension du marché immobilier des différents pays, notamment sur la base de données externes, d'études de marché publiées et d'informations spécifiques à chaque actif retenu dans notre approche d'audit ;
- Sur la base d'échantillons, nous avons examiné la cohérence des loyers et des dépenses de travaux utilisés par les experts externes pour évaluer les immeubles de placement avec les contrats de location et les budgets établis par la direction ;
- Pour les IPUC les plus significatifs, nous avons obtenu les expertises préparées par des experts indépendants qualifiés. Nous avons échangé avec les directeurs de développement et les responsables des projets et mené les procédures similaires à celles décrites ci-dessus pour les immeubles de placements à la juste valeur avec une attention particulière aux coûts restants à encourir. Nous avons analysé les risques liés aux projets et revu le calcul de la dépréciation comptabilisée, le cas échéant ;
- Enfin, nous avons examiné le caractère approprié des informations relatives aux immeubles de placement fournies dans les notes aux comptes consolidés.

VALEUR RECOUVRABLE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE D'UTILITÉ INDÉTERMINÉE ET DE L'ÉCART D'ACQUISITION EN LIEN AVEC L'ACQUISITION DE WESTFIELD

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les immobilisations incorporelles et les écarts d'acquisition résultant de l'acquisition de Westfield réalisée en juin 2018 s'élevaient respectivement à 715 M€ et 874 M€, représentant au total 2,8 % de l'actif consolidé du groupe.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont relatives à l'activité de gestion immobilière aux États-Unis des centres *flagships* et à la marque commerciale Westfield.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et l'écart d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation annuellement ou dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Comme indiqué dans la note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés, l'écart d'acquisition a été alloué à des zones géographiques du groupe représentant des groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT). Chaque groupe d'UGT auquel les écarts d'acquisition sont ainsi affectés représente le niveau le plus bas auquel le goodwill fait l'objet d'un suivi pour les besoins de gestion interne.

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

Au cours de l'exercice 2020, les actifs incorporels et l'écart d'acquisition ont été respectivement dépréciés à hauteur de 32 M€ et de 1 596 M€.

La valeur recouvrable est déterminée comme étant la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession, et la valeur d'utilité déterminée par la direction sur la base des flux de trésorerie actualisés issus du plan d'affaires approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance. Les principales hypothèses relatives à la valeur d'utilité propre à chaque groupe d'UGT sont : les projections de flux de trésorerie, le taux de croissance annuel des revenus locatifs nets, les taux d'actualisation déterminés sur la base des Coûts Moyens Pondérés du Capital et les taux de croissance à long terme.

Les actifs incorporels à durée de vie indéterminée sont évalués par un expert indépendant en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur de l'expertise est inférieure à la valeur nette comptable.

L'évaluation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et de l'écart d'acquisition relatif à l'acquisition de Westfield constitue un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis par la direction et de l'importance des postes dans les comptes consolidés.

Notre réponse

Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons analysé la méthodologie retenue pour les tests de dépréciation des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et de l'écart d'acquisition, ainsi que les hypothèses clés utilisées par la direction. Nos procédures d'audit nous ont amenés à :

- Examiner les procédures mises en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable des groupes d'UGT et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée ;
- Apprécier la détermination des groupes d'UGT par la direction au regard des normes comptables en vigueur ;
- Examiner la méthodologie appliquée par la direction pour réaliser les tests de dépréciation ;
- Participer, pour ce qui concerne les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, avec nos spécialistes en évaluation, à des réunions avec l'expert externe. Lors de ces réunions, les valorisations des immobilisations incorporelles et les paramètres clés retenus ont fait l'objet d'une analyse critique ;
- Corroborer les données du plan d'affaires approuvé par le Directoire et le Conseil de surveillance, qui sous-tendent les projections de flux de trésorerie, y compris les hypothèses liées à la pandémie de COVID-19 ;
- Examiner les hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables, notamment les taux de croissance annuels des revenus locatifs nets, les taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme, en appréciant leur cohérence au regard des informations de marché ;
- Examiner la fiabilité mathématique des modèles utilisés pour la détermination des valeurs recouvrables ;
- Évaluer le caractère approprié des informations fournies dans les notes aux comptes consolidés.

États financiers au 31 décembre 2020

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

ÉVALUATION ET TRAITEMENT COMPTABLE DES ALLÈGEMENTS DE LOYERS ET DE LA PROVISION POUR PERTES DE CRÉDIT ATTENDUES DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Risque identifié	Notre réponse
<p>En raison de la pandémie de COVID-19, les activités d'Unibail-Rodamco-Westfield SE ont été affectées par des périodes de fermetures et des restrictions qui augmentent le risque de défaillance des locataires. En conséquence, le groupe a adopté des mesures visant à soutenir les locataires tels que le report des loyers ou des allègements de loyers avec ou sans contreparties (par exemple : prolongation de la durée de bail ou part variable des loyers plus élevée).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons pris connaissance des processus et des contrôles mis en place par le Groupe pour identifier et comptabiliser les allègements de loyers et les provisions pour pertes de crédit attendues ; • Nous avons analysé les principes comptables retenus par le Groupe pour comptabiliser les allègements de loyers et nous nous sommes assurés de l'homogénéité de leur application au sein des régions ; • Nous avons examiné les hypothèses retenues par la direction pour déterminer les pertes de crédit attendues et pour comptabiliser les allègements de loyers dont la signature est attendue ; • Sur la base d'un échantillon, nous avons réalisé des tests de détail sur les allègements de loyers et les contreparties reçues en les rapprochant des avoirs ou avenants aux contrats de bail pour vérifier l'exactitude des montants enregistrés dans les comptes et le caractère approprié de leur traitement comptable ; • Nous avons apprécié l'adéquation et la conformité avec la norme IFRS 9 de la méthodologie mise en œuvre par la direction pour déterminer la probabilité de défaut sur la base des informations disponibles pour chaque centre commercial et le cas échéant par locataire ; • Nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les états financiers concernant l'estimation des allègements de loyers et la provision pour pertes de crédit attendues.
<p>Au 31 décembre 2020, l'état du résultat global comprend une charge relative aux allègements de loyer s'élevant à 246 M€ et une dotation aux provisions pour pertes de crédit attendues sur les créances pour un montant de 203 M€ (sur une base proportionnelle).</p>	
<p>Les notes aux Etats Financiers 1.1.1. « Pandémie de COVID-19 » et 4.4.1. « Revenus locatifs » décrivent le choix des principes comptables retenus par le Groupe pour comptabiliser les allègements de loyers.</p>	
<p>La note aux Etats Financiers 7.6.3 « Risque de crédit » décrit la manière dont le risque de crédit a été pris en compte par la direction pour déterminer la provision pour pertes de crédit attendues sur les créances relatives aux loyers.</p>	
<p>La détermination des provisions pour les allègements de loyers non signés à la date de clôture repose sur des estimations préparées par la direction. Ces estimations sont basées sur la probabilité d'obtenir une contrepartie de la part des locataires et incluent les montants d'allègements de loyers qui seront accordés aux locataires.</p>	
<p>La détermination des provisions pour pertes de crédit attendues repose sur des estimations de la direction basées elles-mêmes sur des informations historiques et prévisionnelles disponibles à la date de clôture de l'exercice. En raison du contexte évolutif de la crise sanitaire et des restrictions gouvernementales de l'activité des locataires du Groupe, cette estimation est rendue plus complexe. En conséquence, il y a une incertitude plus importante quant aux informations prévisionnelles relatives à la fréquentation des centres commerciaux, la capacité des locataires à payer leurs loyers et les éventuels allègements de loyers.</p>	
<p>En conséquence, l'évaluation et le traitement comptable des allègements de loyers ainsi que le calcul des provisions pour pertes de crédit attendues sont considérés comme des points clés de l'audit car ils nécessitent un choix de principes comptables et reposent sur des estimations de la direction contenant les incertitudes liées à la pandémie COVID-19.</p>	

COMPTABILISATION DE LA DETTE FINANCIÈRE ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, la dette financière d'Unibail-Rodamco-Westfield s'élève à 28 527 M€. Elle inclut principalement des emprunts obligataires et EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant en principal de 22 809 M€. Par ailleurs, la dette financière externe détenue par les co-entreprises s'élève à 1 939 M€. La dette financière représente au total 50 % du passif consolidé du groupe.

Comme indiqué dans les notes 7.4 et 7.5 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a recours à des instruments financiers dérivés, principalement des swaps sur taux d'intérêts, des caps et des swaps sur devises, pour couvrir son exposition à des fluctuations de taux d'intérêts et/ou de change. Ces instruments financiers dérivés ne sont pas documentés en tant que relations de couverture et sont comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat ; ils représentent au bilan des montants de 827 M€ (à l'actif) et 1 502 M€ (au passif).

Au titre de l'exercice 2020, le coût de l'endettement net s'est élevé à 432 M€ et la variation négative de juste valeur des instruments financiers dérivés s'est élevée à -438 M€.

Le ratio d'endettement du Groupe, le niveau de liquidité et les obligations contractuelles liées aux emprunts (cf. note 7.3.6 de l'annexe aux comptes consolidés) sont calculés à partir du portefeuille de dettes financières.

La comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés liés est considérée comme un point clé de notre audit en raison de l'importance de leurs soldes dans les états financiers et de leur incidence sur le calcul des ratios financiers prévus aux obligations contractuelles du groupe.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Notre réponse

- Nous avons apprécié les procédures d'évaluation et de comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés liés ;
- Nous avons obtenu et analysé un échantillon de contrats d'emprunts afin de prendre connaissance de leurs termes et conditions et avons contrôlé la correcte transcription comptable de leurs caractéristiques contractuelles. Nous avons aussi réalisé des procédures analytiques concernant les charges financières ;
- Nous avons, par sondages, effectué des procédures de confirmation directe auprès de contreparties bancaires, pour confirmer le montant nominal des dettes financières ;
- Nous avons revu le calcul des ratios financiers, les annexes correspondantes (cf. note 7.3.6 de l'annexe aux comptes consolidés) ainsi que le caractère adéquat de la présentation de la dette financière au sein des états financiers ;
- Pour un échantillon d'instruments financiers dérivés, nous avons obtenu la confirmation des contreparties de leur existence et de leurs caractéristiques intrinsèques. De même, pour un échantillon d'instruments dérivés, nous avons examiné les valorisations retenues par la direction en procédant, avec nos spécialistes en évaluation, à nos propres estimations ;
- Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations requises par la norme IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » et présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés

États financiers au 31 décembre 2020

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE par l'assemblée générale du 27 avril 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 13 mai 1975 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la seizième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la quarante-sixième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHÉ D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- Concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-12 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense le 24 mars 2021
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Emmanuel Proudhon

Ernst & Young Audit
Jean-Yves Jégourel Antoine Flora

États financiers au 31 décembre 2020

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS**UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE**

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION**RÉFÉRENTIEL D'AUDIT**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES CRÉANCES RATTACHÉES

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2020, Unibail-Rodamco-Westfield SE détient des titres de participation et des créances rattachées dont la valeur brute s'élève respectivement à 20 288 M€ et 13 564 M€, dépréciés à hauteur de 5 525 M€ dont une dotation aux provisions pour dépréciation de l'exercice s'élevant à 3 034 M€. La valeur nette des titres de participation et des créances rattachées représente 75 % du total de l'actif de la société.

Les titres de participation sont généralement relatifs à des sociétés détenant un ou plusieurs actifs immobiliers ou des holdings qui détiennent indirectement de telles sociétés.

Comme indiqué dans la note 1.2.3. de l'annexe aux comptes annuels, une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'utilité des titres de participation est inférieure à leur coût d'acquisition augmenté des malis techniques éventuels affectés auxdits titres.

La valeur d'utilité des titres de participation prend en compte les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, ces actifs étant évalués à la clôture de chaque exercice par des experts immobiliers indépendants. Ces évaluations prennent notamment en considération les données locatives, les transactions récentes du marché immobilier et leur taux de rendement initial. La valeur d'utilité inclut également l'évaluation par des experts indépendants des actifs incorporels détenus par les filiales en se basant sur les flux de trésorerie actualisés de leurs activités.

En conséquence, l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées est considérée comme un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis par la direction pour évaluer les actifs détenus par les filiales et de l'importance de l'agrégat dans les états financiers.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation et des créances rattachées.

Concernant les plus-values latentes sur les actifs détenus par ces participations, nous avons examiné la concordance entre la juste valeur des actifs sous-jacents retenue, et celle issue des rapports d'expertise. Nos procédures sur la juste valeur des actifs sous-jacents ont principalement consisté à :

- Prendre connaissance du processus d'évaluation des actifs immobiliers et incorporels mis en place par la direction ;
- Examiner les procédures mises en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable des groupes d'UGT et des immobilisations incorporelles ;
- Évaluer la compétence des évaluateurs externes y compris leur qualification, leur expérience ainsi que leur indépendance ;
- Tenir des réunions avec les évaluateurs externes en présence de nos spécialistes en évaluation, au cours desquelles la valorisation des actifs et les paramètres clés retenus ont fait l'objet d'une analyse critique ;
- Analyser les hypothèses clés telles que les taux de rendements, les valeurs locatives estimées et en les confrontant à notre compréhension du marché immobilier des différents pays, notamment sur la base de données externes, d'études de marché publiées et d'informations spécifiques à chaque actif retenu dans notre approche d'audit.
- Apprécier les hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles, notamment les taux d'actualisation, les taux de croissance annuel des revenus locatifs nets et les taux de croissance à long terme en appréciant leur cohérence au regard des informations de marché.

Nous avons par ailleurs vérifié l'exactitude arithmétique du calcul de la valeur d'utilité des titres de participation et des créances rattachées et la correcte prise en compte des pourcentages de détention et des situations nettes des filiales. Nous avons également examiné le correct calcul des dépréciations des titres de participation et des créances rattachées comptabilisées sur ces bases.

De plus, nous avons examiné le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes annuels en ce qui concerne les titres de participation et les créances rattachées.

COMPTABILISATION DE LA DETTE FINANCIÈRE ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2020, la dette financière d'Unibail-Rodamco-Westfield SE s'élève à 23 051 M€, telle que détaillée dans la note 15 « Emprunts et dettes financières » de l'annexe aux comptes annuels.

Unibail-Rodamco-Westfield SE utilise des instruments financiers dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêts, des caps et des swaps sur devises, afin de se couvrir contre les fluctuations de taux d'intérêts et de cours de change. Le portefeuille des instruments financiers dérivés est présenté dans la note 28.1 « Instruments financiers » de l'annexe aux comptes annuels.

La note 1.3.2 de l'annexe aux comptes annuels expose les principes comptables retenus par la société pour comptabiliser les instruments financiers dérivés et précise notamment qu'ils sont comptabilisés en fonction de l'intention avec laquelle les opérations sont effectuées.

États financiers au 31 décembre 2020

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Durant l'exercice, Unibail-Rodamco-Westfield SE a restructuré une partie de son portefeuille d'instruments financiers dérivés de couverture comme décrit en note 2.1 « Principaux événements 2020 » de l'annexe aux comptes annuels. Les notes 6 et 24 décrivent les effets dans les comptes annuels de cette restructuration.

Le ratio d'endettement du Groupe, le niveau de liquidité, les obligations contractuelles liées aux emprunts (cf. note 15 de l'annexe aux comptes annuels) sont calculés à partir du portefeuille de dettes financières.

La comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés est considérée comme un point clé de l'audit, compte tenu de l'importance de leurs soldes dans les comptes annuels et de leur incidence sur le calcul des ratios financiers prévus aux obligations contractuelles du groupe.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à la comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés.

Nous avons analysé un échantillon représentatif de contrats d'emprunts afin de prendre connaissance de leurs termes et conditions. Nous avons ainsi examiné les caractéristiques de ces emprunts dans les comptes annuels et nous avons mené des procédures analytiques sur les charges financières.

Nous avons, par sondages, effectué des procédures de confirmation directe auprès de contreparties bancaires, pour confirmer la valeur comptable des dettes financières. Nous avons effectué des procédures de confirmation directe de contreparties d'un échantillon d'instruments financiers dérivés et avons revu les positions relatives aux dérivés présentées en engagements hors bilan. Nous avons mené des procédures analytiques sur les charges et produits financiers relatifs aux instruments financiers dérivés.

Nous avons examiné le portefeuille d'instruments financiers dérivés de la société, analysé leur correct classement (couverture ou position ouverte isolée) et le traitement comptable retenu pour les restructurations du portefeuille d'instruments financiers dérivés de couverture intervenues au cours de l'exercice.

De plus, nous avons examiné le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes annuels en ce qui concerne la dette financière et les instruments financiers dérivés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L. 22-10-9 et L.22-10-10 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco-Westfield par l'assemblée générale du 27 avril 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 13 mai 1975 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2020, Deloitte & Associés était dans la seizième année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement, et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quarante-sixième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

États financiers au 31 décembre 2020

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Emmanuel Proudhon

Ernst & Young Audit
Jean-Yves Jégourel Antoine Flora

5.7 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

États financiers au 31 décembre 2020

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Accord transactionnel entre votre société et Monsieur Christophe Cuvillier

Personne concernée :

Monsieur Christophe Cuvillier, en tant que Président et membre du Directoire de votre société jusqu'au 31 décembre 2020.

Nature et objet :

Le 18 novembre 2020, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil de surveillance de votre société a autorisé la conclusion d'un accord transactionnel entre votre société et Monsieur Christophe Cuvillier afin de régler amiablement et définitivement les conditions et les conséquences de la fin de son mandat. Cet accord transactionnel a été conclu le 15 décembre 2020.

Cet accord transactionnel comporte une renonciation irrévocable et mutuelle à toute instance ou action en justice en relation avec l'exécution et/ou la cessation anticipée des fonctions de Monsieur Christophe Cuvillier.

L'accord intègre également les stipulations usuelles relatives à la confidentialité, à la coopération, au non-dénigrement ainsi qu'une assistance fiscale temporaire à hauteur de 15 000 euros.

Modalités :

Cet accord comprend :

- Le versement de la somme de 936,5 milliers d'euros,
- La réduction prorata temporis des attributions antérieures de rémunération variable long terme. Cette réduction s'est traduite par l'annulation immédiate de 46 % des actions de performance en cours d'attribution et de 35 % des options de performance. Ces attributions demeurent intégralement et obligatoirement soumises à l'atteinte effective des conditions de performance prévues aux plans concernés, seule la condition de présence ayant été levée.

Ces modalités ne seront mises en œuvre que sous la condition expresse de l'approbation de la résolution n°4 de l'Assemblée Générale du 12 mai 2021.

Motifs :

Dans le cadre de sa décision, le Conseil de surveillance a analysé et pris en compte les conditions particulières, la forme et le délai dans lesquels il a été mis un terme anticipé au mandat de Monsieur Christophe Cuvillier de Président et membre du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE.

Le Conseil a jugé qu'un tel accord permet la préservation des intérêts de la société en la protégeant contre toute action contentieuse tout en garantissant une transition sereine et l'ouverture d'un nouveau chapitre pour le Groupe eu égard :

- Au contexte économique généré par la crise de la COVID-19 et aux difficultés auxquelles le Groupe est actuellement confronté,
- À la nécessité de mettre en place une nouvelle direction permettant d'engager immédiatement et pleinement la nouvelle stratégie du Groupe,
- À la clause de renonciation des parties à tout recours fondé sur l'exécution et/ou la cessation des fonctions de M. Cuvillier au sein du Groupe, et
- Au fait que cette proposition respecte les principes et l'esprit du Code de gouvernement d'entreprise de référence du Groupe.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Emmanuel Proudhon

Ernst & Young Audit
Jean-Yves Jégourel Antoine Flora

5.8 AUTRES INFORMATIONS

5.8.1 INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT ET D'ENCAISSEMENT

5.8.1.1 INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Article D. 441 L.-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	220	17	15	10	150	192
Montant total des factures concernées TTC en milliers d'euros	2 889 732	375 689	81 219	-132 142	548 590	873 357
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	1,03 %	0,13 %	0,03 %	-0,05 %	0,20 %	0,31 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	0					
Montant total des factures exclues en milliers d'euros	0					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						- Délais contractuels x - Délais légaux

5.8.1.2 INFORMATION SUR LES DÉLAIS D'ENCAISSEMENT DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Article D. 441 L.-1° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	5	87	75	45	1 054	1 261
Montant total des factures concernées TTC en milliers d'euros	164	5 224	-491	69	15 244	13 906
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0,09 %	2,95 %	-0,28 %	0,04 %	8,60 %	11,31 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	0					
Montant total des factures exclues en milliers d'euros	0					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						- Délais contractuels x - Délais légaux

États financiers au 31 décembre 2020

Autres informations

5.8.2 INFORMATION SUR LES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

	2020	2019	2018	2017	2016
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	692 362	691 893	691 443	499 283	496 969
Nombre d'actions émises	138 472 385	138 378 605	138 288 601	99 856 676	99 393 785
Nombre d'obligations convertibles en actions	1 798 716	1 798 716	3 182 968	3 184 318	3 218 937
Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	164 924	185 524	164 797	52 684	97 723
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	603 363	1 364 662	2 741 600	1 220 448	657 816
Impôt sur le bénéfice	(382)	(115)	0	(30 593)	2 951
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	(2 691 033)	(46 426)	1 457 493	1 191 830	543 367
Montant du bénéfice distribué	0 ⁽¹⁾	747 356	1 493 901	1 079 164	1 018 336
Résultat des opérations réduit à une seule action (€)					
Bénéfice social après impôt mais avant amortissements et provisions	4,36	9,86	19,83	12,53	6,59
Bénéfice social après impôt amortissements et provisions	(19,43)	(0,34)	10,54	11,94	5,47
Dividende versé à chaque action	0,00 ⁽¹⁾	5,40	10,80	10,80	10,20
Personnel					
Effectif au 31 décembre	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	1 204	2 061	(2 834)	11 930	5 661
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en milliers d'euros)	1 493	2 584	478	5 676	2 884

(1) Soumis à la prochaine Assemblée Générale du 12 mai 2021 sur la base de 138 472 385 actions au 31/12/2020.

CHAPITRE 6

Facteurs de risque et contrôle interne

6.1	GESTION DES RISQUES	414
6.1.1	Politique et organisation de la gestion des risques	414
6.1.2	Cadre de la gestion des risques du Groupe	415
6.1.3	Dispositif de contrôle interne	417
6.2	PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE	418
6.2.1	Classement des principaux facteurs de risque spécifiques	418
6.2.2	Principaux facteurs de risque détaillés	419
6.3	TRANSFERT DES RISQUES AUX ASSUREURS	436

Facteurs de risque et contrôle interne

Gestion des risques

6.1 GESTION DES RISQUES

6.1.1 POLITIQUE ET ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

La politique de gestion des risques du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield (« URW » ou « le Groupe ») a pour objet :

- D'identifier et d'analyser les principales menaces potentielles afin d'anticiper les risques de manière proactive ;
- De sécuriser la prise de décision et la mise en œuvre des politiques du Groupe afin d'atteindre ses objectifs ;
- De créer et préserver la valeur, les actifs, la marque et la réputation du Groupe ;
- D'assurer la cohérence des décisions dans le respect des valeurs et de la stratégie du Groupe ; et
- De rassembler les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune en matière de gestion des risques.

URW est fondé une organisation matricielle en cinq régions (Europe centrale, Europe du Sud, Royaume-Uni, Europe du Nord et États-

Unis) composée de douze pays (Allemagne, Autriche, Danemark, Espagne, États-Unis, France, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède) sous la direction de cinq Directeurs Généraux Opérations régionaux et d'un *Corporate Center* organisé autour de cinq fonctions principales, à savoir de développeur, de propriétaire, d'opérateur, ressourceur et financeur. Le processus de prise de décision est structuré par le biais des comités et de manière collégiale. La séparation des tâches au sein du Groupe repose sur la distinction des fonctions d'exécution et de contrôle. URW n'externalise pas ses activités stratégiques, à l'exception de certaines fonctions de son système d'information. Au sein des cinq régions mentionnées, URW exerce les activités principales suivantes : investissement et désinvestissement, gestion d'actifs, gestion opérationnelle (gestion locative et gestion immobilière), construction, rénovation et gestion des centres de congrès et d'exposition. Ces activités sont décrites ci-après. La structure organisationnelle repose également sur un système de délégations définissant les rôles et les responsabilités des managers. De plus, cette structure est complétée par des comités internes au sein desquels les décisions sont prises sur la base d'une analyse des risques.

PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE INCLUANT LES PROCESSUS CLÉS ET LES FONCTIONS SUPPORT



INVESTISSEMENT/ DÉSIGNIFICATION ET DÉVELOPPEMENT

L'investissement est l'un des processus clés d'URW : il s'agit d'une des premières étapes de la chaîne de création de valeur. Cette étape débute par la recherche d'opportunités, en s'appuyant sur les informations obtenues auprès de courtiers, de relations tissées avec des spécialistes et de relations avec la communauté locale. Une fois qu'une opportunité d'investissement est identifiée, elle est soumise à une procédure stricte d'analyse et d'approbation, comportant plusieurs étapes, conformément aux processus décisionnels internes rigoureux et en accord avec la stratégie d'investissement d'URW.

Sous la supervision du Directeur Général Investissement, le département Investissement est responsable du processus de création de valeur, ainsi que de manière régulière de la valorisation et du conseil en matière immobilière. Il s'appuie sur les informations susmentionnées pour déterminer si l'actif doit être cédé ou conservé.

En cas de désinvestissement, un processus très structuré est appliqué afin de fournir les informations les plus exhaustives et précises possibles (*data room*) afin d'optimiser le prix de vente et de minimiser les déclarations et les garanties à fournir.

S'agissant du développement de nouveaux ensembles immobiliers, chaque région dispose de son propre département Développement en collaboration avec le *Corporate Centre*. Le même processus de prise de décision est applicable tel que mentionné ci-dessus. La construction est réalisée (préparation des appels d'offres, appels à candidatures, sélection des constructeurs, etc.) sous la responsabilité du Directeur Général Investissement, du Directeur Délégué Développement et des

Directeurs Généraux régionaux. La construction est réalisée par des sociétés de construction expérimentées qui sont gérées et contrôlées par des professionnels externes de la conception et des équipes internes.

GESTION D'ACTIFS

Sous la responsabilité des cinq Directeurs Généraux régionaux Opérations rapportant au Président du Directoire, l'activité de gestion d'actifs est axée sur la valorisation du portefeuille d'actifs immobiliers d'URW et sur la définition de la stratégie propre à chaque actif (plan à 5 ans). En accord avec les termes et conditions contractuels, le département Comptabilité assure la facturation, le recouvrement des loyers et le règlement des charges d'exploitation des immeubles.

GESTION OPÉRATIONNELLE

La gestion opérationnelle est organisée et gérée au niveau des régions par leur Directeur Général Opérations régional respectif. Elle couvre principalement la location immobilière, la mise en œuvre/le suivi du *business plan* à 5 ans et la gestion immobilière, incluant la sécurité et la maintenance technique (gestion des bâtiments).

GESTION DES CENTRES D'EXPOSITION ET DE CONGRÈS

L'activité de gestion des centres d'exposition et de congrès consiste notamment à louer des surfaces du portefeuille de centres d'expositions d'URW à des organisateurs d'expositions, à fournir des prestations obligatoires (installations techniques, électriques) et des prestations accessoires (parkings, connexion Wifi).

CONSTRUCTION ET RÉNOVATION

Ce pôle exerce les fonctions suivantes :

- Contrôle des coûts de construction et gestion des contrats de construction ;
- Établissement de la politique de développement RSE du Groupe ;
- Sélection et contrôle des entreprises de construction et de rénovation ; et
- Supervision de la construction jusqu'à l'inauguration.

6.1.2 CADRE DE LA GESTION DES RISQUES DU GROUPE

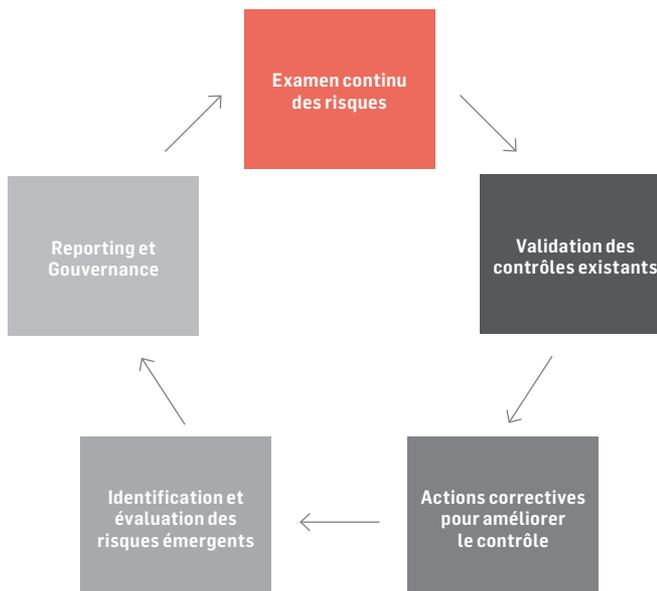
Depuis la finalisation de l'acquisition de Westfield en juin 2018, le cadre de gestion des risques a continué d'évoluer. Tous les risques clés ont été analysés et évalués en interne et des plans d'action à des fins d'amélioration ont été mis en place. Dix risques clés identifiés ont été présentés et revus par le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance en 2020. De plus, une revue dédiée détaillant les impacts de la première vague de la pandémie de COVID-19 a été présentée au président du Comité d'Audit.

Les composantes de notre cadre de Gestion des Risques s'articulent autour de :

- L'inventaire des risques ;
- La méthodologie du contrôle des risques ;
- Une cartographie des risques ;
- La gouvernance ; et
- Une organisation fonctionnelle.

URW dispose désormais d'un solide programme de gestion des risques à l'échelle du Groupe offrant une assurance raisonnable quant au niveau de contrôle et reste orienté vers l'évaluation et l'amélioration continues des contrôles.

VUE D'ENSEMBLE DES RESPONSABILITÉS CLÉS DE LA GESTION DES RISQUES DU GROUPE



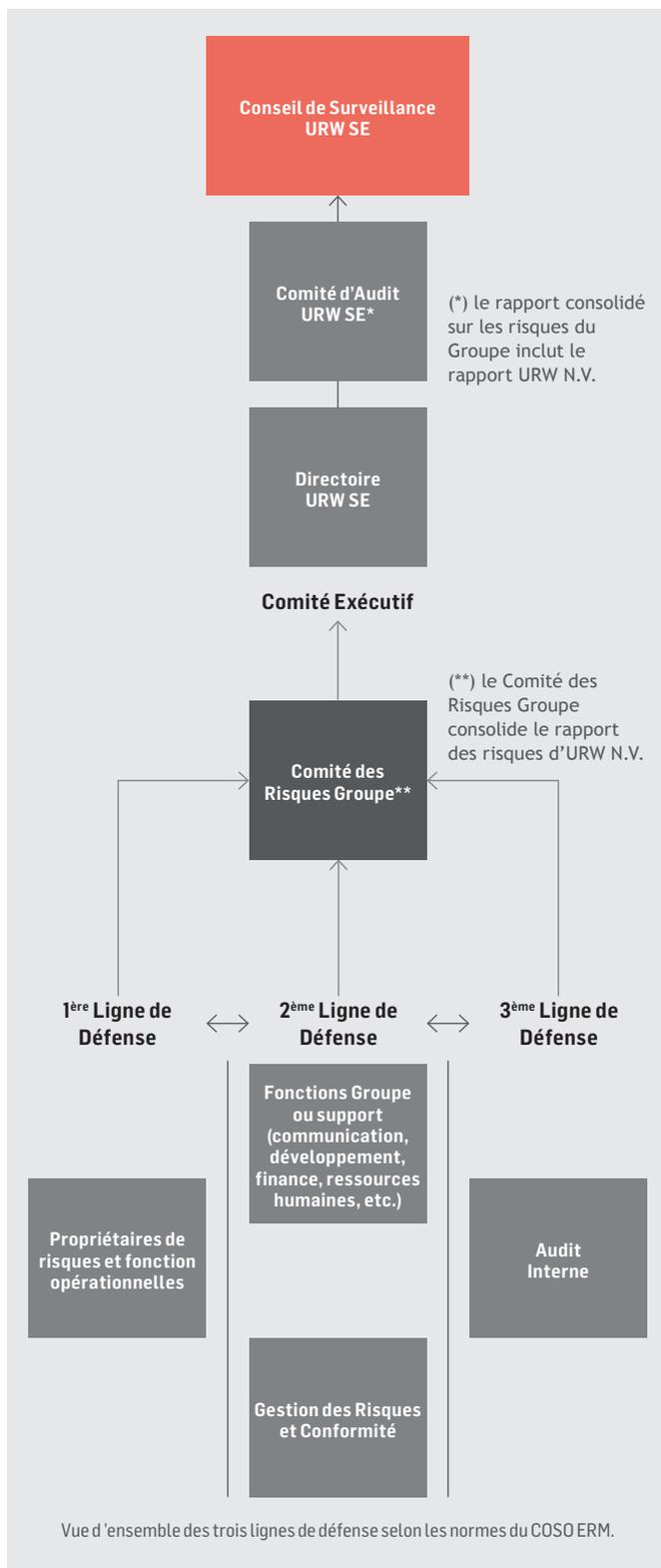
La gouvernance continue d'accroître et de soutenir l'importance de la gestion des risques en établissant des responsabilités de supervision. URW a travaillé sur l'harmonisation et la cohérence des instances de gouvernance en charge de la gestion des risques, en tenant compte des bonnes pratiques du marché, des pratiques régionales et sectorielles et des attentes des investisseurs.

Le 6 décembre 2018, sur recommandation du Comité d'Audit (CA), le Conseil de Surveillance (CS) a approuvé le cadre de gestion des risques. En 2020, trois réunions du CA et CS se sont tenues au sujet de la gestion des risques. En amont de ces comités, quatre conférences téléphoniques se sont déroulées entre le Président du CA et les propriétaires de risques.

Facteurs de risque et contrôle interne

Gestion des risques

Le cadre de gestion des risques et les trois lignes de défense d'URW sont organisés comme suit :



Pour détecter les principaux risques spécifiques du Groupe et concevoir des mesures de gestion des risques appropriées en relation avec les spécificités locales propres, le cadre de gestion des risques du Groupe comprend un Comité des Risques États-Unis.

Les responsabilités de ce comité local sont de :

- Soutenir le développement d'une culture du risque au sein des régions, promouvoir une discussion ouverte sur les risques et intégrer la gestion des risques dans l'organisation et parmi les employés ;
- Fournir des informations à la direction concernant l'appétence et la tolérance au risque des plateformes d'URW ;
- Intégrer la gestion des risques dans toutes les activités du Groupe ;
- Discuter de l'identification et de l'évaluation des risques avec les propriétaires des risques locaux ;
- Soutenir l'amélioration du contrôle des risques et des mesures de gestion, et suivre les plans d'actions ;
- Examiner les initiatives en matière de risque par rapport au Compliance Book afin d'harmoniser l'évaluation et d'établir les priorités en matière de formation ;
- Rester conscient de l'évolution notable de tout risque existant ou de tout risque nouveau ou émergent ; et
- Valider les étapes de préparation en vue d'un examen par le Comité des Risques du Groupe.

Le Comité des Risques Groupe assure le suivi des risques au niveau du Groupe. Il se compose des cadres de direction suivants :

- Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe (Présidente du Comité)
- Directeur Général Finance
- Directeur Juridique Groupe
- Directeur Groupe de la Sûreté, de la gestion des risques et de la gestion de crise
- Directeur Groupe de l'Audit interne et Conformité
- Responsable Gestion des Risques Europe
- Responsable Gestion des Risques États-Unis
- Propriétaires des Risques selon les besoins

La principale responsabilité du comité consiste à superviser et approuver la cartographie des risques à l'échelle du Groupe et les principales mesures de gestion. Le comité doit en outre assister le Directoire à :

- Veiller à ce que l'ensemble des équipes de direction ait identifié et évalué les risques auxquels le Groupe est exposé dans l'ensemble des régions où il opère, et à ce qu'il dispose d'un système performant de gestion des risques ;
- Valider le niveau de contrôle au regard d'un risque donné et, en collaboration avec le Directoire et/ou les autres comités internes, veiller à ce que ces risques soient en accord avec la stratégie des risques du Groupe ;
- Veiller à une définition claire de la répartition des responsabilités de chaque propriétaire de risques et s'assurer que les propriétaires de risques procèdent, de façon régulière, à une évaluation des risques et à une analyse des écarts afin de garantir en permanence une bonne connaissance de tous les risques ; et
- Informer le Directoire et le CS de tous les risques émergents et évolutifs.

Facteurs de risque et contrôle interne

Gestion des risques

Afin d'assurer ses responsabilités et ses tâches, le comité :

- Promeut le développement d'une culture de gestion des risques au sein du Groupe, encourage un dialogue ouvert sur les principaux risques, intègre la gestion des risques aux objectifs du Groupe et au système de rémunération, et crée une culture d'entreprise soucieuse de la gestion des risques à tous les niveaux et non de leur omission ou de leur acceptation sans analyse préalable ;
- Fournit des informations au management et au Comité Exécutif au sujet de l'appétence et de la tolérance au risque du Groupe ;
- Pilote le profil de risque du Groupe (cartographie des risques) ; et
- Approuve la politique et le plan de gestion des risques qui incluent :
 - la structure de la gestion des risques du Groupe ;
 - les normes et la méthodologie adoptées afin d'évaluer ces risques ;
 - les mesures de gestion des risques (règles et principes de management des risques) ; et
 - des programmes de formation, de sensibilisation ou d'information.

Les missions et le plan d'action du comité sont présentés au moins une fois par an au Directoire et au Comité d'Audit (CA) ainsi qu'au CS.

L'organisation de gestion des risques a examiné les principaux risques et plans d'actions associés du Groupe, en collaboration avec les propriétaires des risques. L'examen des principaux risques par le CA et le CS se poursuivra en 2021.

Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne est énoncée ci-après. Le Comité des Risques Groupe s'est réuni quatre fois en 2020. Ses principales actions ont été les suivantes :

- Examen de la cartographie des risques du Groupe ;
- Analyse des impacts de la première vague de COVID-19 sur les 15 risques clés du Groupe ;
- Revue et suivi des plans d'action ;
- Approbation de la nouvelle approche du Groupe en matière de plans de continuité d'activité ; et
- L'analyse et retours d'expériences de la gestion de crise de la première vague de COVID-19.

6.1.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne du Groupe couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les régions où il opère. Ce dispositif repose sur un ensemble de principes permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne suivants :

- Mise en œuvre effective et optimisation des opérations ;
- Protection des actifs du Groupe ;
- Fiabilité des informations financières ; et
- Conformité aux lois et réglementations applicables à toutes les opérations et aux règlements intérieurs d'URW.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne définis dans le cadre de référence établi en juillet 2010 par le groupe de travail dédié de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Il repose sur :

- Un référentiel de procédures standardisées ;
- La responsabilisation des directions en charge des activités, des finances et du contrôle ;
- La collégialité dans le processus de prise de décision pour les opérations d'acquisition, de cession ou de rénovation/construction ; et
- La séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.

L'environnement de contrôle du Groupe a été mis à jour suite à l'acquisition de Westfield, tout comme le Compliance Book qui décrit les règles de gouvernance, d'organisation et les règles internes applicables au sein du Groupe. Il est composé :

- D'une description de la structure organisationnelle du Groupe fondée sur une organisation matricielle avec un double rattachement au niveau du Groupe et des régions, y compris la plateforme États-Unis ;
- De l'organisation de gouvernance d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et de ses filiales, et d'URW N.V. et de ses filiales ;
- D'un référentiel décrivant les principaux processus et règles internes concernant les activités d'investissement et de cession, de développement, de commercialisation et les fonctions supports, notamment Trésorerie et Ressources Humaines (à noter que ce cadre a été harmonisé au niveau des plateformes Europe et États-Unis) ;
- D'un code d'éthique, qui rassemble les principales valeurs et règles de conduite en mettant particulièrement l'accent sur les comportements éthiques, la prohibition de la corruption, les situations de conflits d'intérêts, la confidentialité des informations et les opérations réalisées sur les Actions Jumelées ; et
- D'un programme anti-corruption incluant entre autres un processus de diligence raisonnable avant la conclusion d'une relation d'affaires avec des tiers.

En complément du Compliance Book, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- Des descriptions des postes et un système d'évaluation de la performance qui ont été alignés en 2020 sur l'ensemble du Groupe ;
- Un ensemble de délégation de pouvoirs et de responsabilités couvrant toutes les activités du Groupe et qui devrait être finalisé aux États-Unis ;
- Des procédures spécifiques applicables au niveau du Groupe ou dans les différentes régions dans lesquelles le Groupe est présent ; et
- Des instructions et recommandations moins formelles, mais faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est confiée à la Direction de l'Audit Interne du Groupe, composée de huit personnes situées en France et aux États-Unis qui réalisent régulièrement des missions portant sur toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance.

À la demande du Président du Directoire ou du (Président du) Comité d'Audit (ou de sa Présidente), la Direction de l'Audit Interne du Groupe peut être amenée à conduire des missions « *flash* » permettant de répondre rapidement à un besoin urgent de contrôle et/ou de traitement d'un nouveau risque ou d'un dysfonctionnement. Les rapports d'audit sont transmis au Directoire et à chaque direction concernée. Un résumé des conclusions d'audit est fourni au Comité d'Audit sur une base trimestrielle.

La Charte d'Audit Interne d'URW définit les missions de l'audit interne. Afin de garantir son indépendance, la Direction de l'Audit Interne est rattachée au Président du Directoire et à la Présidente du Comité d'Audit.

Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne est énoncée ci-après.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

6.2 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Conformément au Règlement européen n°2017/1129 du 14 juin 2017 sur le prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé, les facteurs de risque présentés ci-après se limitent aux risques spécifiques du Groupe et demeurant significatifs après l'application des mesures de gestion des risques.

Cependant, les facteurs de risque abordés dans la présente section ne sont pas exhaustifs et ne peuvent être exclusifs d'autres risques, soit des risques potentiels non identifiés ou des risques émergents/identifiés évolutifs, et/ou des risques non spécifiques au regard du Groupe

et/ou dont la survenance n'est pas envisagée à la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, de nature à avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière et/ou ses résultats, le cours de ses actions ou ses prévisions/perspectives. Par ailleurs, compte tenu de l'étendue géographique des activités du Groupe, l'impact potentiel d'un même type de risque peut varier d'un pays à l'autre.

La cartographie des risques du Groupe est examinée et mise à jour, le cas échéant, de manière récurrente sous la supervision du Comité des Risques Groupe. Elle fait l'objet de discussions lors des réunions du Comité d'Audit et du Conseil de Surveillance.

6.2.1 CLASSEMENT DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE SPÉCIFIQUES

L'inventaire des risques du Groupe, utilisé pour la cartographie des risques, compte 15 risques spécifiques organisés en cinq catégories. Les risques présentés ci-dessous sont classés au sein de chaque catégorie par ordre décroissant d'impact sur le Groupe (les premiers étant les plus impactant) et de probabilité.

Ce classement repose sur :

- l'impact net potentiel correspondant à l'impact (financier/juridique/de réputation) éventuel après mise en place des mesures de gestion des risques (impact net), et
- la probabilité nette potentielle de la concrétisation du risque après mise en place des mesures de gestion des risques (probabilité nette).

Ce classement, et en particulier la probabilité, est le résultat de l'évaluation des risques du Groupe réalisée dans le cadre du dispositif de gestion des risques décrit au paragraphe 6.1.2 « Cadre de la Gestion des risques du Groupe » du Document d'Enregistrement Universel 2020 et relève de l'appréciation subjective du management.

Notation

Impact net	Élevé	Moyen	Faible
Probabilité nette	Probable	Possible	Peu probable

Catégories de facteurs de risque	Facteurs de risque	Notation après mise en place des mesures de gestion des risques		Section
		Impact net	Probabilité nette	
Catégorie n° 1 : Secteur d'activité et risques opérationnels	Évolution et perturbation du marché de l'immobilier commercial			6.2.2.1.A
	Fusions-acquisitions, investissements et désinvestissements			6.2.2.1.B
	Commercialisation et partenariat			6.2.2.1.C
	Gestion du développement, de la conception et de la construction			6.2.2.1.D
	Système d'information et données : continuité et intégrité			6.2.2.1.E
	Marque et réputation			6.2.2.1.F
Catégorie n° 2 : Risques financiers et fiscaux	Accès au financement et perturbation des marchés financiers			6.2.2.2.A
	Risques relatifs aux prévisions et perspectives financières			6.2.2.2.B
	Régime REIT et conformité fiscale			6.2.2.2.C
Catégorie n° 3 : Risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise	Recrutement, rétention et plan de succession			6.2.2.3.A
	Changement climatique et risques sociétaux			6.2.2.3.B
Catégorie n° 4 : Risques liés à la sûreté, à la santé et la sécurité	Terrorisme et incident de sûreté majeur			6.2.2.4.A
	Hygiène, santé et sécurité			6.2.2.4.B
	<i>Pandémie uniquement</i>			
	<i>Pour les catastrophes naturelles uniquement</i>			
Catégorie n° 5 : Risques juridiques et réglementaires	Risques juridiques et réglementaires			6.2.2.5.A
	Corruption, lutte anti-blanchiment et fraude			6.2.2.5.B

6.2.2 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE DÉTAILLÉS

6.2.2.1 CATÉGORIE N° 1 : SECTEUR D'ACTIVITÉ ET RISQUES OPÉRATIONNELS

A. ÉVOLUTION ET PERTURBATION DU MARCHÉ DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL

En tant que créateur et opérateur mondial d'actifs commerciaux, toute dégradation à moyen ou long terme de la conjoncture économique, avec des implications sur le marché locatif et/ou les investissements, peut avoir un impact significatif sur le volume d'activité du Groupe, la valeur de ses actifs, ses résultats et sa stratégie d'investissement et de développement.

URW, au 31 décembre 2020, dispose d'un portefeuille valorisé à 56,314 M€ dont 85 % dans les centres commerciaux (87 centres commerciaux (dont 53 *flagships* dans les villes les plus dynamiques d'Europe et des États-Unis) présents sur deux continents et dans 12 pays, accueillant 1,2 milliard de visiteurs par an en 2019. Compte tenu de son profil immobilier et de son exposition, les résultats d'exploitation du Groupe et/ou sa principale stratégie commerciale pourraient être affectés négativement par son incapacité à continuer de louer des emplacements dans ses actifs à des conditions économiquement favorables, par un défaut de paiement des locataires, par son incapacité à adapter son offre et l'expérience client aux nouvelles tendances et attentes, ou à développer et mettre en place de nouveaux modèles économiques. Au niveau macro-économique, si « l'approbation récente de plusieurs vaccins affermit l'espoir que la pandémie se résorbe dans le courant de l'année 2021, de nouvelles vagues d'infection et de nouveaux variants du virus suscitent des inquiétudes quant aux perspectives »⁽¹⁾. Le Fonds Monétaire International (FMI) a estimé une contraction de l'économie mondiale de 3,5 %⁽¹⁾ en 2020. Les économistes prédisent une croissance de 5,5 % en 2021, puis de 4,2 %⁽¹⁾ en 2022. La reprise économique variera considérablement d'un pays à l'autre en fonction de l'accès aux vaccins, de l'efficacité des mesures de soutien, de leur exposition, aux effets de contagion entre pays et des caractéristiques structurelles à l'aube de la crise. Les analystes ont prévu une baisse de -6,5 % en Europe continentale, -10 % au Royaume-Uni et -4,3 % aux États-Unis du PIB⁽²⁾ (Produit Intérieur Brut) pour 2020 et respectivement prévoient +3,9 %, +3,3 % et +3,7 % en 2021. La société et la consommation évoluent également de manière très significative (les consommateurs vont vivre, travailler et acheter différemment après les périodes de confinement, et seront plus attentifs à leurs choix, etc.). Les analystes anticipent une faible augmentation de 1,3 % en Europe continentale, de 2,3 % au Royaume-Uni et de 1,6 % aux États-Unis de l'IPC⁽²⁾ (Indice des Prix à la Consommation) pour 2021. En outre, le taux de chômage⁽²⁾ pourrait avoir un impact significatif sur l'activité de l'immobilier commercial et les analystes prévoient des taux de chômage plus élevés pour 2021 en Europe continentale (7,6 %), au Royaume-Uni (7,3 %) et aux États-Unis (6,2 %).

Dans le monde, l'activité e-commerce a augmenté de 17 % en 2019 et les analystes prévoient une augmentation de 22 % en 2020 par rapport à 2019 (respectivement en Europe continentale de 17 %, au Royaume-Uni de 21 % et aux États-Unis de 18 %⁽³⁾).

Il est difficile de prédire dans quelle mesure ces tendances se poursuivront même après la fin de la pandémie de COVID-19, cependant les analystes prévoient une lente augmentation des ventes en ligne au niveau mondial en 2021 à 8 %, en Europe continentale à 7 %, au Royaume-Uni à -2 % et aux États-Unis à 9 %⁽¹⁾.

Les trajectoires de redressement varient d'une région à une autre : les États-Unis devraient renouer avec les niveaux d'activité de fin 2019 au deuxième semestre 2021, tandis qu'au Royaume-Uni et dans la zone euro, l'activité devrait rester en dessous des niveaux de fin 2019 jusqu'à 2022.⁽¹⁾

Cependant, la recrudescence des infections à la fin de 2020, notamment due aux variants du virus, les nouvelles mesures de confinements et couvre-feu, les difficultés logistiques de la distribution des vaccins et les effets incertains de leur acceptation peuvent modifier ces prévisions.

La valeur des actifs immobiliers du Groupe (évaluée à l'aide de la méthode de la juste valeur) est sujette à des variations du fait des principales hypothèses choisies par les experts évaluateurs (rendement, valeur locative, taux d'occupation). Ces variations peuvent se révéler significatives et porter préjudice au Groupe. Les revenus locatifs de certains actifs du Groupe peuvent dépendre de « *flagships* »/grands magasins et pourraient subir un impact négatif significatif en cas de résiliation de leurs baux, de faillite ou procédure équivalente ayant des impacts financiers ou de non-reconduction de leurs baux et/ou en cas de manque d'attractivité de leur emplacement et/ou d'une concentration du secteur de la distribution.

Dans l'ensemble, les chiffres de fréquentation de 2020 ont été fortement impactés par les confinements et les restrictions sanitaires imposées par les gouvernements. Dans tous les pays et en raison des recommandations de télétravail, la fréquentation a été plus fortement impactée dans les centres commerciaux situés dans ou à proximité des quartiers d'affaires et / ou connectés aux pôles de transports en commun.

En Europe, la fréquentation de l'exercice 2020 a diminué de 37 %. Le Royaume-Uni a été le pays le plus touché avec -52 % en raison de la localisation des centres, des restrictions relativement strictes et de l'importance accordée au travail à domicile. Aux États-Unis, en raison de données limitées, la fréquentation n'est pas disponible pour tous les centres⁽⁴⁾. Pour les actifs pour lesquels des données fiables sont disponibles, la fréquentation hebdomadaire au quatrième trimestre, lorsque tous les centres avaient réouvert, variait entre environ 52 % et 62 % de l'année précédente. Les centres californiens en particulier ont été touchés par le «*Regional Stay at Home Order*».

Au 31 décembre 2020, 44 % des centres européens du Groupe en valeur étaient fermés, à l'exception des magasins «essentiels», alors que tous les centres américains étaient ouverts.

Au 10 février 2021, 69 % des centres européens du Groupe en valeur étaient fermés, à l'exception des magasins «essentiels» et 52 %⁽⁵⁾ au niveau du Groupe.

(1) Source : FMI, Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale, 26 Janvier 2021.

(2) Source : Commission européenne, Bloomberg, au 18 Janvier 2021.

(3) Source : données Euromonitor E-Commerce.

(4) Comprend uniquement les centres (20) pour lesquels au moins un an de données comparables de Springboard of ShopperTrak est disponible.

(5) En valeur brute.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque

- Changements continus dans le secteur du commerce en raison de la concurrence de la vente en ligne et des changements démographiques et culturels. Les grands magasins et de nombreuses enseignes en vogue pourraient devoir changer leurs stratégies de vente, voire fermer des boutiques ;
- L'incapacité à s'adapter à l'évolution rapide des préférences des consommateurs et des enseignes, ou encore des habitudes et préférences sur les activités bureaux, congrès et expositions, pourrait avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs de location et de revenus, ce qui pourrait peser sur les résultats financiers du Groupe ;
- La stratégie actuelle d'URW pourrait ne pas permettre de faire face à l'évolution des conditions des marchés du commerce et de l'immobilier ;
- La concurrence avec d'autres acteurs du secteur immobilier pourrait avoir un impact négatif sur les revenus du Groupe et sur sa capacité à acquérir des biens immobiliers, à développer des terrains et à attirer les locataires de manière efficace.

Principales mesures de gestion des risques

- Le Groupe a mis en place de nombreuses mesures pour s'adapter aux nouvelles tendances des consommateurs et les attirer :
- Études annuelles dans chaque zone géographique (Europe et États-Unis) pour comprendre et anticiper les changements démographiques, culturels et de consommations ;
- Évaluations de la commercialisation et du positionnement de chaque actif *flagship* afin de pérenniser la stratégie de l'actif et d'adapter le mix de vente aux nouveaux besoins ;
- Collaboration étroite avec les enseignes afin de bien comprendre leur stratégie ;
- Extension de l'activité locative à de nouveaux profils de locataires incluant davantage de restauration, de divertissement, de santé et bien-être, de marques de luxe et de marques nées en ligne (DNVB : *Digital Native Vertical Brand*) ;
- Plan dédié de redéveloppement des centres commerciaux, incluant l'aménagement d'espaces événementiels, d'infrastructures numériques et d'espaces locatifs modulables (désignés pour des événements éphémères) ;
- Développement de nouveaux canaux de distribution en réponse aux restrictions sanitaires (zone *click and collect*, « Drive @ Westfield ») ; et "The Pass @ Westfield" dans tous les centres commerciaux Westfield français pour aider les visiteurs à planifier leurs achats en réservant un créneau chez leurs détaillants préférés (plus de 200 preneurs participants) ;
- Poursuite du développement des services clients pour s'adapter aux nouvelles attentes des clients et aux préférences des consommateurs ;
- Programmes de fidélisation et événements dans les centres commerciaux pour améliorer l'expérience client, leur offrir une expérience divertissante et mieux connaître leur profil et leur parcours dans le centre commercial ;
- Vente d'actifs non essentiels ou non concurrentiels selon le programme de cessions⁽¹⁾.

B. FUSIONS-ACQUISITIONS, INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS

Une partie du modèle économique d'URW repose sur la création de valeur par l'acquisition et la cession d'actifs. La rentabilité de ces opérations dépend de l'exactitude des hypothèses financières initiales, des conditions de marché (y compris des financements disponibles et de l'intérêt des investisseurs), de la fiscalité, de la qualité et de l'attractivité des actifs et des considérations d'ordre juridique et réglementaire.

Le Groupe peut être confronté à un risque d'illiquidité du marché pouvant impliquer une incapacité à atteindre le calendrier de cession et/ou à obtenir des conditions tarifaires satisfaisantes et/ou à ne pas réaliser la pleine exécution de son programme de cession. L'exécution du plan de cession peut être soumise à l'approbation ou au désaccord des partenaires en *joint-venture* et à l'obtention de l'approbation du processus interne de cessions. Rien ne garantit que ces conditions seront satisfaites dans les délais nécessaires et les cessions peuvent donc être retardées ou incomplètes.

En outre, un ralentissement du marché de l'investissement ou des conditions de marché dégradées ainsi que la possibilité d'une récession mondiale prolongée pourraient avoir un impact négatif sur la disponibilité des capitaux et pourraient encore remettre en question la capacité d'URW à mettre en œuvre son programme de cession et/ou à développer des partenariats par *joint-venture*.

Au 31 décembre 2020, l'évolution de la valorisation du portefeuille d'actifs Groupe reflète l'impact de la COVID-19 : 65,341 Mds€ au 31 décembre 2019, 60,350 Mds€ au 30 juin 2020, 58,334 Mds€ au 30 septembre 2020 et 56,314 Mds€ au 31 décembre 2020.

La crise de la COVID-19 a affecté l'attractivité des actifs d'URW identifiés pour être cédés et ont subi un impact négatif, car les investisseurs pourraient réévaluer leur stratégie globale et leur prise de risque. Comme le marché de l'immobilier commercial reste sous pression en raison de l'incertitude liée à la COVID-19, les estimations de valeur des centres commerciaux pourraient être revues à la baisse.

Si le plan de cession d'actifs n'est pas achevé dans les délais ou le montant cible n'est pas réalisé, il peut y avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe et/ou le prix de marché des Actions Jumelées en raison d'une exposition médiatique forte à la suite de l'annonce du plan de cession.

Principaux facteurs de risque

- Décalage avec la stratégie du Groupe et hypothèses de valorisation incorrecte (valorisation des actifs et prévisions) ;
- Fuite d'informations et rumeurs sur le marché ;
- Non-atteinte du plan de cession annoncé de 4 Mds€.

Principales mesures de gestion des risques

- Le processus de décision du Groupe implique directement le Directoire et le Conseil de Surveillance pour les grands projets, sur la base des règles internes et des règlements intérieurs ;
- Les équipes projet sont étroitement impliquées dans les opérations afin de déterminer si une opération vaut la peine d'être étudiée et poursuivie. Les analyses juridiques, financières, techniques et commerciales de ces opérations sont toujours présentées à un Comité d'Investissement à des fins d'approbation avant tout engagement contraignant ;
- Diligence raisonnable effectuée avec l'aide de conseillers externes ;
- Révision stratégique régulière entre le Directoire et le Conseil de Surveillance pour assurer un alignement complet sur la stratégie du Groupe.

Pour plus d'informations relatives aux investissements et désinvestissements se référer à la Section 4.1.2 Investissements et cessions du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Voir la Section 1 Risques liés aux fusions-acquisitions, aux investissements et désinvestissements.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

C. COMMERCIALISATION ET PARTENARIAT

En tant que groupe immobilier disposant de l'un des plus importants portefeuilles d'actifs au monde, la location et le recouvrement des loyers constituent l'activité principale d'URW. La capacité du Groupe à atteindre les objectifs de location au niveau de loyer attendu, puis à percevoir les loyers dépend de la solvabilité de ses locataires (enseignes), dans un environnement économique toujours plus complexe.

Du fait de l'épidémie de COVID-19 (désignée comme pandémie par l'Organisation Mondiale de la Santé le 11 mars 2020), des conséquences directes sont susceptibles d'avoir des effets potentiels significatifs à long terme sur les résultats financiers du Groupe en fonction du nombre et de la taille des actifs concernés, l'étendue et la durée des mesures prises impactant directement le segment d'actifs du Groupe (telles que les restrictions d'ouverture, la fermeture temporaire totale des centres commerciaux et le report de loyers et de charges locatives, comme c'est le cas dans certains pays où le Groupe est présent. À la date de dépôt de ce Document d'Enregistrement Universel, la situation évoluait toujours significativement) - se référer, à la Section 6.2.2.4.B.

Les restrictions d'ouverture, la fermeture temporaire des centres commerciaux et des sites ainsi que les mesures sanitaires imposées dans les pays où le Groupe opère ont eu un impact négatif sur les ventes des détaillants et ont créé un risque d'augmentation potentielle des faillites et notamment de celles des détaillants/locataires. Les restrictions sanitaires liées à l'épidémie sont susceptibles d'avoir des conséquences directes sur la location et la perception des charges locatives et/ou de service par le Groupe ou des renégociations de baux permanents à l'initiative des locataires, ce qui peut avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats financiers en fonction du nombre et de la taille des actifs concernés, de l'étendue et de l'évolution de la situation. Au 31 janvier 2021, 84 % des loyers et charges de service facturés pour l'exercice 2020 avaient été encaissés en Europe et 70 % aux États-Unis, représentant 80 % de l'ensemble du Groupe⁽¹⁾. Les 20 % restants correspondent à 10 % de l'allègement de loyer accordé aux locataires et à 10 % des impayés ou différés, dont 7 % sont couverts par des provisions pour créances douteuses.

La recrudescence des infections à la fin de 2020, notamment due aux variants du virus, les mesures de nouveaux confinements et couvre-feu, les difficultés logistiques de la distribution des vaccins et les effets incertains de leur acceptation peuvent accentuer ces tendances. Au 31 janvier 2021, 56 % des loyers de janvier 2021 ont été collectés, impactés par les mesures de confinements dans plusieurs régions depuis le début de l'année.

Principaux facteurs de risque

- Gestion inappropriée des allègements de loyers, des fermetures de boutique et des indemnités aux locataires. Au 31 décembre 2020, le Groupe estime être environ à 90 %⁽²⁾ dans le processus de négociation d'allègement de loyer en Europe, 87 %⁽³⁾ aux États-Unis. Au total en Europe, l'impact de l'allègement des loyers pour 2020 correspond à 1,6 mois, 2,1 mois aux États-Unis. Et le Groupe a accordé un total de 313 M€⁽⁴⁾ d'allègements de loyers liés à la pandémie de COVID-19 ;
- Insolvabilité/défaillance des locataires et fermetures de boutiques. Pour le Groupe, au 31 décembre 2020, les faillites de locataires ont concerné 652 boutiques représentant 422 000 m² et 5,2 % des magasins du portefeuille du Groupe. En Europe continental 322 sur 7 592 magasins ; au Royaume-Uni 62 sur 785 magasins et aux États-Unis 268 sur 4 137 magasins). En conséquence, le total des créances des locataires du Groupe a augmenté de 92,2 M€ comparé à décembre 2019 ;
- Incapacité à réaliser l'objectif de synergies du Groupe en matière de commercialisation et partenariats.

Principales mesures de gestion des risques

- Les objectifs de location (par ex. prix, délai, locataires ciblés) sont définis par chaque région du Groupe URW en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe, avant d'être approuvés par le Comité Exécutif. Les baux importants en termes de valeur et/ou de conditions spéciales doivent être préalablement approuvés en interne par les Directeurs de commercialisation et les Directeurs généraux des régions ;
- Réunion régulière avec les membres des équipes de l'activité locative et finance pour examiner l'opération afin de s'assurer qu'elle est conforme à la stratégie du Groupe et au processus de contrôle interne strict pour approuver les indemnités allouées aux locataires et le niveau des loyers ;
- Le Groupe a offert aux locataires une flexibilité sur les heures d'ouverture sans appliquer de pénalités contractuelles ;
- Campagnes marketing autour de la conformité aux protocoles sanitaires et de sécurité ;
- Processus au niveau local afin de suivre la solvabilité des nouveaux locataires et contrôles rigoureux et réguliers de la solidité financière des locataires ;
- La plupart des locataires fournissent des garanties financières (dépôt de garantie, garantie à première demande ou caution correspondant à un multiple du loyer mensuel) ;
- Solides processus de recouvrement des impayés ;
- Examen constant du rapport sur les locations (locaux vacants, locataires en situation difficile, nouvelles transactions et calendrier d'expiration des baux au cours des trois prochaines années) ;
- Coordination du développement, de la construction, de la location et des locataires ;
- Réunions mensuelles avec les responsables du développement, de la construction, de l'activité locative et de la coordination des locataires, afin de surveiller l'avancement des projets et d'ajuster les calendriers de livraison des espaces loués en conséquence ;
- Mise en place d'une plateforme de commercialisation mondiale pour développer les pratiques internationales de gestion des partenariats et de commercialisation entre l'Europe et les États-Unis.

Pour plus d'informations relatives à la commercialisation et aux partenariats, se référer à la Section 4.1.1 Rapports d'Activités 2020 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Sur la base de l'encaissement au 31 janvier 2021 et des actifs à 100 %.

(2) En pourcentage des loyers minimum garantis (MGR) et comprend les locataires avec des conditions financières convenues.

(3) Incluant les locataires avec des conditions financières convenues.

(4) Sur une base proportionnelle. 401 M€ à 100 %.

Note : Sur une base proportionnelle, y compris les centres commerciaux, bureaux et autres et C&E.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

D. GESTION DU DÉVELOPPEMENT, DE LA CONCEPTION ET DE LA CONSTRUCTION

En tant que développeur mondial, misant sur une stratégie de différenciation continue et d'innovation, URW a mis en place une politique de développement sélective axée sur des projets de développement et de rénovation dans les secteurs des immeubles de bureaux, des centres commerciaux, des hôtels, des immeubles résidentiels et des sites de Congrès et Expositions. De plus, le Groupe adopte une stratégie commerciale combinant projets de développement et densification des actifs existants. Ce portefeuille de projets de développement/extension/rénovation implique un investissement important en capital financier, en ressources humaines, ainsi qu'en attention et en temps de la part des cadres dirigeants. Bien qu'il représente une prodigieuse opportunité en termes de conquête et de protection de parts de marché sur les marchés concurrentiels concernés et de création d'un modèle « *flagship* », permettant de distinguer URW de la concurrence, un tel portefeuille peut entraîner des surcoûts importants et une incapacité à concevoir un actif approprié et/ou à le livrer en temps voulu, conformément au *business plan* du projet, avec des impacts négatifs pour le Groupe.

Au 31 décembre 2020, le portefeuille de projets de développement s'élève à 4,4 Mds€ avec un total de 0,7 million de m² de surface locative (GLA) à redévelopper ou à ajouter aux actifs existants du Groupe. 65 % du portefeuille de projets de développement (2 870 M€) est engagé (plus de 9 projets pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou pour lesquels les droits à construire et les permis nécessaires ont été obtenus, et les travaux ont commencé). 35 % des projets de développement (1 520 M€) sont contrôlés (plus de 3 projets pour lesquels les études sont très avancées, pour lesquels URW contrôle le foncier ou des droits à construire et où toutes les autorisations administratives nécessaires ont été déposées ou devraient l'être sous peu). Rien ne garantit que ces projets deviendront engagés car cela sera suborné à l'obtention de toutes les approbations administratives requises, ainsi que, le cas échéant, de celles des partenaires en *joint-venture* et des organes de décisions interne à URW pour démarrer les travaux. Outre ces approbations, le Groupe conserve la flexibilité de décider de lancer les travaux le cas échéant. URW pourrait notamment envisager de lancer ces projets avec des partenaires en *joint-venture* 1,7 Md€ ont déjà été dépensés pour des projets engagés et 0,1 Md€ pour des projets contrôlés. Pour les projets engagés, 1,2 Md€ restent à investir, dont 0,4 Md€ ont été contractés.

Trois projets représentant un CTI (Coût Total d'Investissement) d'environ 1,1 Md€ (dont 0,9 Md€ ont déjà été dépensés) devraient être livrés en 2021. La précommercialisation moyenne⁽¹⁾ est de 87 % pour les livraisons des centres commerciaux et de 100 % pour les bureaux et autres.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de développement, décision d'investissement et processus d'approbation inefficaces ; Incapacité à obtenir les autorisations externes requises ; Non-réalisation des objectifs de location et de revenus post-développement ; Non-respect de la qualité de la construction, des coûts et de la date de livraison ; Incapacité à obtenir un financement adéquat pour un projet (par le biais d'un partenaire de <i>joint-venture</i> ou autre). 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un processus de prise de décision du Groupe pour toute décision d'investissement dans un projet de développement ; Le statut du projet, son budget et ses résultats sont revus régulièrement (révisions chaque trimestre par la Direction du Contrôle de gestion/évaluations du portefeuille et des <i>business plans</i> à 5 ans par le Comité Exécutif) ; Processus de restructuration de l'équipe DD&C américaine pour s'aligner sur le modèle européen accéléré pour être plus agile et axé sur des processus disciplinés et la maîtrise des coûts. Transition en cours des modèles commerciaux pour les États-Unis et le Royaume-Uni afin de se rapprocher des modèles commerciaux européens ; Accélérer les plans pour passer à des projets plus polyvalents ; Des conseillers et experts-conseils indépendants sont employés tout au long de la phase de pré-développement pour aider à identifier les obstacles potentiels avec les intervenants externes et à élaborer des plans d'action pour bien gérer la situation. Emploi d'experts en construction au sein de sa propre organisation. Ces derniers gèrent les spécifications de conception et la maîtrise des coûts de construction et de rénovation, et ils veillent à ce que la Charte de qualité environnementale du Groupe ainsi que les réglementations s'imposant aux propriétaires soient respectées ; Précommandes de matériaux en prévision de la réouverture et du redémarrage des activités de construction dans tous les sites après la première vague de COVID-19 ; Processus éprouvé en matière de gestion des réclamations des tiers. Par ailleurs, des polices d'assurance couvrent les responsabilités du Groupe. Pour les projets développés dans le cadre d'une <i>joint-venture</i>, les éléments relatifs à la conception avant développement et aux plans de construction, aux estimations, rendements de location <i>pro-forma</i> et aux calendriers sont développés et partagés avec les partenaires de <i>joint-venture</i> afin d'améliorer la qualité de la relation, d'éviter tout dysfonctionnement et de garantir la réussite du financement du projet ; Communication claire aux partenaires / parties prenantes de <i>joint-venture</i> concernant tout retard du projet pendant la 1^{ère} vague de COVID-19 pour assurer de bonnes relations.

Pour plus d'informations relatives aux portefeuilles de projet de développement se référer à la Section 4.1.3 Projets de développement au 31 décembre 2020 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

E. SYSTÈME D'INFORMATION ET DONNÉES : CONTINUITÉ ET INTÉGRITÉ

Afin de soutenir les objectifs commerciaux et numériques d'URW, le département IT du Groupe s'associe fortement à tout les départements pour fournir et maintenir la technologie adaptée aux besoins du Groupe. Au total, le département IT fournit plus de 100 applications et prend en charge plus de 4000 utilisateurs dans l'ensemble du Groupe.

Tous les départements étant tributaires de technologies de l'information, celles-ci doivent être disponibles en permanence et les données doivent être protégées à tout moment des menaces internes et externes ainsi que des événements accidentels.

En cas de survenance de tels risques au sein d'URW, ceux-ci conduiraient à une indisponibilité partielle ou totale conduisant à une désorganisation des processus et des activités, et/ou à des impacts réglementaires (régulation du marché, protection des données personnelles).

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Cyber-risques et inadéquation entre les systèmes et les cybermenaces ; Indisponibilité des systèmes informatiques critiques ; Incapacité à garantir l'intégrité des données et rapports générés par les systèmes informatiques ; Inadéquation entre les besoins/opérations informatiques et métier. 	<p>La gestion des risques informatiques d'URW repose essentiellement sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Une solide gouvernance impliquant l'IT, la gestion des risques, le juridique, l'audit interne, les parties prenantes commerciales et la direction pour examiner les activités et les investissements, y compris un comité dédié pour surveiller les cyber-risques sur les opérations quotidiennes ; La stratégie et la technologie de sécurité des systèmes d'information sont conçues et déployées pour prévenir les risques de cybercriminalité, détecter les incidents de sécurité et réagir rapidement pour apporter des solutions en cas d'incidents de sécurité ; L'intégration des aspects cybercriminalité dans tous les projets informatiques et engagements contractuels avec les fournisseurs informatiques ; Un cadre de gestion des crises <i>cyber</i> au niveau Groupe, avec des procédures de réponse spécifiques en cas d'événements/crises de sécurité informatique majeur(e)s, et lié au processus de notification de violation de données RGPR/CCPA ; Des audits informatiques réguliers réalisés pour tester les mesures de protection et de détections ; Un plan de reprise après sinistre informatique mis en œuvre et testé annuellement.

F. MARQUE ET RÉPUTATION

La marque Westfield et la réputation d'URW sont des atouts importants qui procurent des avantages concurrentiels auprès des consommateurs, des enseignes, des investisseurs, des employés potentiels, entre autres. Du fait de la nouvelle stratégie de marketing du Groupe, comprenant la mise en place d'une marque mondiale « Westfield » pour les actifs *flagships* et autres actifs éligibles du Groupe, le Groupe a renforcé la sensibilisation à l'égard de tout risque qui pourrait avoir un effet négatif ou nuire à la réputation et qui pourrait amoindrir ces avantages concurrentiels. Les incidents, tels que le terrorisme et les incidents de sécurité majeurs, les comportements illégaux ou les actes de corruption, les abus de confiance ou d'intégrité, l'implication dans un projet controversé ou une crise sur les réseaux sociaux (au 31 décembre 2020, les applications du Groupe ont été téléchargées 2,8 millions de fois et URW compte 7,6 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux) en sont des exemples.

Au 31 décembre 2020, le Groupe exploite 87 centres commerciaux dont 53 *flagships* et 39 actifs de marque Westfield. Le programme de fidélité des consommateurs (représentant plus de 12 millions de clients dans le monde) pourrait être affecté si, malgré les protocoles sanitaires en place, il y avait des doutes sur la capacité des centres commerciaux URW à être sûrs, propres, et à respecter les restrictions sanitaires. La marque pourrait être négativement impactée davantage si les grands commerçants devaient faire face à des cas positifs au COVID-19 dans les centres du Groupe, car le public pourrait percevoir URW comme responsable. Les relations preneurs/clients peuvent avoir un impact sur la réputation du Groupe en cas d'incohérence dans le traitement des demandes de négociation de bail.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à développer et à maintenir la réussite de la marque Westfield en support de la stratégie <i>flagship</i> mondiale ; Échec dans la mise en œuvre d'une politique juridique claire et responsable en matière de données sur les consommateurs ; Incapacité à répondre correctement et à gérer les crises dans les médias, sur les réseaux sociaux, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Globalisation de la stratégie marketing en s'appuyant sur le levier que constitue la marque Westfield et gestion du marketing au niveau des centres commerciaux pour faciliter l'adaptation ; Mise en place d'une approche ciblée et mesurée pour repositionner la marque en Europe, définition de « 50 attributs » pour se conformer à la norme de la marque Westfield ; Recours à une agence externe pour élaborer un nouveau projet créatif en Europe et développer une nouvelle campagne marketing afin d'établir la marque Westfield ; Mise en place de cadres spécifiques afin de couvrir les réglementations en vigueur (RGPD et CCPA) en matière de confidentialité des données⁽¹⁾ (cf. 6.2.2.5.A Risques juridiques et réglementaires) ou de règlement anti-corruption ; Suivi des réseaux sociaux ; Campagnes de communication pendant l'épidémie de COVID-19 avec « Kindness Together » en Europe et « Westfield Cares » aux États-Unis pour soutenir des initiatives locales de lutttes contre la COVID-19 ; Campagnes marketing de réouverture en deux phases (#WorkingTogether et #BackTogether) ; Mise en place d'une équipe de communication pour gérer la communication avec les médias/réseaux sociaux, afin d'appuyer l'équipe de gestion des crises, soutenue par un cadre formel, des politiques et un référentiel de procédures standardisées ; Plans d'intervention en cas d'incident, couplés à des exercices de formation continue en gestion de crise.

(1) Voir la Section 6.2.2.5.A Risques juridiques et réglementaires.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

6.2.2.2 CATÉGORIE N° 2 : RISQUES FINANCIERS ET FISCAUX

A. ACCÈS AU FINANCEMENT ET PERTURBATION DES MARCHÉS FINANCIERS

Compte tenu de son modèle économique en tant que REIT (SIIC) et de son niveau actuel d'endettement financier (au 31 décembre 2020, 26 385 M€) suite à l'acquisition de Westfield en 2018, URW fait face à des besoins récurrents de (re) financement, y compris le financement des projets de construction et de développement, les projets d'amélioration et d'entretiens des actifs existants et d'autres potentiels besoins de financements opérationnels. À ce titre, URW est exposée à des risques liés à la disponibilité des fonds en raison de la volatilité des marchés du crédit, de l'exposition aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change (FX) et à l'exposition au risque de contrepartie qui pourrait limiter l'accès aux financements nécessaires, et qui pourrait impacter négativement les opérations et les résultats financiers du Groupe.

Les restrictions imposées pour empêcher la propagation du virus COVID-19 (désigné comme pandémie par l'Organisation Mondiale de la Santé le 11 mars 2020) ont limité les opérations d'URW sur plusieurs de ses marchés et impacté ses flux de trésorerie. Cela a également eu un impact sur l'intérêt potentiel des investisseurs pour la classe d'actifs du Retail.

Compte tenu de l'évolution de la situation, URW avait pris les mesures de précaution nécessaires pour garantir son accès aux liquidités. Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de 2 138 M€ de trésorerie disponible et de 9 240 M€ de lignes de crédit non tirées, qui permettront de rembourser les échéances de dettes à venir dans les 12 prochains mois.

Principaux facteurs de risque

- **Augmentation du coût d'accès aux financements en raison de l'augmentation des spreads, des changements de notation, de l'attractivité de l'entreprise / de son secteur pour les investisseurs (dette et fonds propres) ou les banques, de l'augmentation spectaculaire des taux d'intérêt, des fluctuations défavorables des taux de change ou de la perturbation et de la volatilité des marchés financiers.**

Notamment, le Groupe est exposé à :

- Risques de taux d'intérêt
 - Peuvent avoir un impact significatif sur les charges financières ;
 - Bien que l'exposition du Groupe aux taux variables soit couverte par des dérivés, ces couvertures pourraient être insuffisantes ou affecter la valorisation des instruments dérivés.
- Le taux de change entre l'euro et les autres devises a un impact sur :
 - la valeur des charges opérationnelles et financières, et donc la valeur globale de l'actif, convertie en euros ; les résultats et / ou l'état de la situation financière du Groupe.

Au 31 décembre 2020, le résultat financier non récurrent est impacté de - 574,3 M€ principalement en raison du mark-to-market des dérivés et des pertes de change résultant de la réévaluation des comptes bancaires et de la réévaluation des dettes émises en devises, partiellement compensée par la réévaluation des actions privilégiées. URW comptabilise la variation de valeur de ses dérivés directement dans le compte de résultat ;

 - la capacité du Groupe à honorer ses engagements au titre de ces titres et, plus généralement, ses engagements en matière de dette.

Principales de gestion des risques

- Le Comité de Gestion Actif & Passif Groupe (Comité ALM) se réunit trimestriellement et ponctuellement lorsque de besoin. Il reçoit régulièrement des informations sur les changements significatifs de l'environnement financier ;
- Le Comité ALM a défini la politique de trésorerie Groupe mise en œuvre par la Trésorerie Groupe, qui gère et surveille le risque de taux d'intérêt et le risque de change ;
- Le Département Trésorerie du Groupe fournit régulièrement un rapport complet sur les taux d'intérêt du Groupe, sa position, son exposition aux devises, les projections de liquidité, le respect des covenants de prêts bancaires et de facilités, la disponibilité au titre des lignes de crédit engagées du Groupe. Il propose également des opérations de (re) financement ou de couverture (le cas échéant), ainsi que le détail des éventuelles opérations ou transactions de (re) financement (opérations de couverture, rachat d'actions, etc.);
- Les politiques et procédures internes maintiennent une approche prudente des investissements et l'atténuation des risques ne permet pas la mise en place de positions spéculatives ;
- L'exposition du Groupe à la fluctuation des taux de change est en partie couverte soit par la mise en correspondance d'investissements dans une devise spécifique avec une dette dans la même devise, soit par l'utilisation de produits dérivés pour atteindre le même objectif de gestion des risques ;
- Procédure interne robuste assurant la séparation des tâches entre l'exécution des opérations de marché et les fonctions de contrôle de ces transactions.

Pour couvrir une partie de ce risque, le Groupe utilise des dérivés et de la dette en devises. Ces instruments peuvent ne pas couvrir parfaitement les actifs ou activités sous-jacents et, par conséquent, les variations du taux de change et / ou des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les flux de trésorerie, les résultats et / ou la situation financière.

- **Les risques de marché,** Les risques de marché peuvent générer des pertes en raison des fluctuations des marchés boursiers. Le Groupe est soit :
 - directement exposés aux fluctuations des cours de bourse du fait de la détention d'actions ou d'instruments financiers, ou
 - indirectement exposés aux fluctuations des cours des actions, du fait de la propriété de fonds, d'instruments d'investissement ou de dérivés fondés sur des actions directement corrélés au prix de l'actif sous-jacent à ces dérivés
- L'utilisation d'instruments de financement sur les marchés internationaux expose le Groupe à des réglementations extraterritoriales et peut avoir un effet défavorable significatif sur les résultats financiers globaux du Groupe.

(1) Base IFRS, 28 324 Mds€ au prorata.

(2) Base IFRS, 2 270 Mds€ au prorata.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque

- **Accès limité aux ressources financières, en cas de marché des capitaux défavorables ou de détérioration du crédit d'URW**

La stratégie du Groupe dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières, soit sous forme de dette (principalement emprunts bancaires, obligations, lignes de crédit et billet de trésorerie), soit de capitaux propres, afin de pouvoir financer ses besoins généraux d'exploitations et ses investissements.

Certains événements tels que la perturbation des marchés de la dette ou des capitaux propres ; une réduction des capacités de prêt des banques ; les changements affectant le marché immobilier ou l'appétit des investisseurs pour les sociétés immobilières ; une dégradation de la note de crédit d'URW ; détérioration du résultat financier d'URW ; une diminution de l'EBITDA (Excédent Brut d'Exploitation-EBE) et des flux de trésorerie opérationnels ; une baisse de la valorisation des actifs d'URW ou un changement dans la structure de propriété d'URW pourrait affecter / limiter la capacité du Groupe à lever les financements nécessaires, ou pourrait augmenter le coût de ces financements et entraîner une augmentation des charges financières du Groupe.

De plus, certains contrats de financement sont soumis à des covenants financiers qui obligent le Groupe à respecter certains niveaux de ratios financiers (dont les le ratio d'endettement (LTV - Loan to Value), Interest Coverage Ratio (ICR), FFO / Net Debt et / ou les ratios de rendement de la dette entre autres) qui peuvent être affectés par la survenance d'une détérioration des performances du Groupe, de mouvements défavorables du marché ou d'autres changements défavorables importants. Le non-respect de l'un des covenants financiers du Groupe pourrait entraîner un cas de défaut qui, s'il n'est pas limité ou annulé, pourrait accélérer la dette liée et, dans certains cas, déclencher un défaut croisé, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe.

Concernant les notations du Groupe, le 12 novembre 2020, suite aux résultats de l'Assemblée Générale Mixte (AGM) du 10 novembre 2020 rejetant le volet «augmentation de capital» du plan RESET :

- S&P a abaissé la note long terme d'URW de «A-» à «BBB +» avec une perspective négative tout en maintenant inchangée la note court terme du Groupe à A-2 ;
- Moody's a maintenu la note du Groupe à «Baa1», la perspective étant passée de «stable» à «sous revue pour déclassement».

Le 4 mars 2021, Moody's a abaissé la note à long terme d'URW de «Baa1» à «Baa2» et a changé la perspective de «note en cours de révision pour déclassement» à «stable». Cette action de notation a conclu le processus d'examen qui a été lancé le 12 novembre 2020.

- **Fiabilité des contreparties ou défaut de suivi/surveillance et de gestion du risque de contrepartie**

De nombreuses grandes institutions financières internationales sont des contreparties des instruments dérivés au taux d'intérêt et / ou au taux de change et aux dépôts contractés par le Groupe.

En cas de défaut d'une contrepartie, le Groupe pourrait :

- Perdre tout ou partie de ses garanties ;
- Perdre le bénéfice des couvertures signées avec ces contreparties.

Il pourrait alors :

- Entraîner une augmentation des risques de taux d'intérêt et / ou de change ;
- Avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

- **Risques liés à la crise de liquidité, à l'effondrement de l'euro, à la défaillance d'un pays ou à l'instabilité politique**

Compte tenu de son niveau d'endettement et de ses besoins en (re) financement, les risques suivants et leurs impacts potentiels pourraient être préjudiciables au Groupe et affecter négativement les marchés et les activités sur lesquels le Groupe opère :

- Crise de liquidité du crédit ;
- Une crise de la dette souveraine ;
- La sortie de la zone euro ou de l'UE par un pays dans lequel le Groupe opère (ex : Royaume-Uni / Brexit).

Ces risques pourraient également affecter négativement :

- Les activités et la rentabilité du Groupe ;
- La solvabilité du Groupe et de ses contreparties ;
- La valeur et la liquidité des titres émis par URW.

Pour plus d'informations relatives aux accès aux financements se référer à la Section 4.1.5 Ressources Financières du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Soumis à des covenants.

Principales de gestion des risques

- La sensibilité au risque de liquidité est suivie conformément à la politique de trésorerie Groupe définie par le Comité ALM ;
- Le département Trésorerie du Groupe fournit régulièrement un rapport complet sur les projections de liquidité du Groupe, les principaux indicateurs financiers et la disponibilité au titre des lignes de crédit engagées du Groupe ;
- Suivi régulier des clauses (covenants) ;
- Facilités de crédits non tirées de 9 240 M€⁽¹⁾ au 31 décembre 2020 ;
- Dialogue régulier avec les agences de notation avec un suivi proactif des conditions de crédit ;
- Réduction active des dépenses non liées au personnel et report des dépenses d'investissement non essentielles ;
- Diversification des sources / contreparties.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

B. RISQUES RELATIFS AUX PRÉVISIONS ET PERSPECTIVES FINANCIÈRES

L'impact imprévisible de l'évolution de la situation de la COVID-19 et des futures mesures sanitaires adoptées par les gouvernements ou les autorités locales, ainsi que l'extrême volatilité des conditions du marché sont susceptibles de créer ou d'augmenter des risques et des incertitudes sur la validité des hypothèses et des estimations sur lesquelles les prévisions et orientations préparées par le Groupe sont fondées et sur le niveau d'exactitude et de précision de ces prévisions et orientations. La pandémie COVID-19 a eu un impact significatif sur les conditions économiques et du marché en 2020. Bien que le déploiement en cours de vaccins suggère que cette crise passera, son impact devrait se poursuivre au moins tout au long de l'année 2021.

Au 10 février 2021, environ 52 % des centres commerciaux d'URW sont fermés, à l'exception des magasins «essentiels».

Les résultats opérationnels d'URW continueront d'être impactés par la pandémie en 2021. L'impact est susceptible d'inclure un allègement supplémentaire des loyers pour les locataires, une nouvelle perturbation des flux de revenus variables tels que les loyers variables (*Sales Based Rent*), les parkings ou les partenariats commerciaux, des délais supplémentaires nécessaire pour relouer les espaces vacants (au 31 décembre 2020 5,6 % en Europe, 13,1 % aux États-Unis ; 8,3 % pour le Groupe) et la perspective de nouvelles faillites de locataires. En outre, 2021 restera probablement une année difficile pour les activités Congrès & Expositions et aéroports du Groupe.

Compte tenu de l'incertitude concernant la durée et la sévérité des restrictions décidées par les gouvernements et leur impact sur les activités du Groupe, URW ne fournit pas de prévisions de résultats pour 2021. Des orientations seront fournies lorsque le Groupe aura une meilleure visibilité sur la levée des restrictions et la reprise économique qui en découle.

En raison de l'évolution de la situation des cas de COVID-19 depuis mars 2020 dans un certain nombre de régions où le Groupe opère, des mesures sanitaires telles que le port obligatoire de masques, des mesures de distanciation sociale, des fermetures anticipées de restaurants et de bars et des couvre-feux ou des confinements ont été introduites et/ou renforcées. Même en l'absence de telles mesures la performance financière d'URW pourrait encore être affectée négativement.

La recrudescence des infections à la fin de 2020, notamment due aux variants du virus, les mesures de nouveaux confinements et couvre-feux, les difficultés logistiques de la distribution des vaccins et les effets incertains de leur acceptation peuvent accentuer ces tendances.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à publier des prévisions financières et à prévoir des orientations précises. 	<ul style="list-style-type: none"> Décision de ne pas publier ou de retirer une prévision financière ; Uniformisation des définitions des indicateurs clés de performance pour des éléments tels que les charges locatives nettes/brutes, les frais de service nets, etc. ; Élaboration d'un glossaire Groupe pour fournir des définitions communes ; Examen du Quarterly Flash Report et des <i>business plans</i> à cinq ans (5YBP) par la Direction du contrôle de gestion du Groupe ; Comparaison systématique des prévisions avec le budget et révisions avec les Directeurs d'exploitation et les Directeurs de centres commerciaux. Les processus de <i>reporting</i> réguliers et harmonisés sont documentés pour assurer la détection de tout écart ; Examen systématique, par des équipes finance dédiées, des prévisions au regard du budget ; Examen des résultats financiers par les auditeurs externes tiers pour vérifier leur conformité aux normes comptables IFRS et US GAAP ; Comptabilité analytique par actif ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis ; Réalisation de nombreux contrôles : vérification des méthodes de consolidation et d'ajustement qui en résultent, analyse des rapports par des auditeurs externes, vérification des états financiers du Groupe par les Commissaires aux Comptes avant présentation et explication au Directoire, au Comité d'Audit et enfin au Conseil de Surveillance ;

C. RÉGIME REIT ET CONFORMITÉ FISCALE

En tant que groupe international, URW est soumis à diverses taxes dans les pays où il opère. L'objectif d'URW est d'être en conformité totale avec toutes les obligations fiscales, partout dans le monde, au regard de tous les processus et transactions qu'il entreprend. Compte tenu de son cœur de métier et de ses activités, URW bénéficie, en tant que société immobilière, d'un régime spécial de « Real Estate Investment Trust ou SIIC en français : Société d'Investissement Immobilier Cotée » pour les investisseurs immobiliers dans cinq pays où URW opère (France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Espagne et États-Unis). Alors qu'un régime REIT entraîne une réduction de la charge fiscale au niveau du REIT, une société sous régime REIT est tenue de distribuer la majeure partie de son bénéfice, qui est ensuite imposable au niveau des actionnaires. Dans la mesure où URW choisit de recourir à de tels régimes, il est tenu de respecter les exigences locales, qui diffèrent selon les pays. De plus, suite à l'acquisition de Westfield, la complexité accrue de la structuration fiscale combinée au nouveau principe de jumelage des actions entre URW SE et URW N.V. augmentent le risque potentiel de non-respect des exigences fiscales et/ou de devoir faire face à des contestations/litiges avec une ou plusieurs autorités fiscales locales.

Tout manquement significatif aux obligations fiscales imposées par les régimes REIT locaux ou tout changement important ou perte d'un régime REIT local pourrait avoir une incidence défavorable significative sur le Groupe, ses résultats ou sa situation financière. Bien que les opposants au REIT soient convaincus que cela augmenterait les recettes fiscales, URW est d'avis que cela pourrait bien entraîner une baisse des recettes fiscales, entraînant un déplacement de l'impôt actuel sur les dividendes vers des recettes fiscales moins certaines au niveau des sociétés. Le risque décrit est jugé plus important dans certains pays de l'Union Européenne, tandis que les structures sous REIT sont perçues plus favorablement aux États-Unis, où l'accent est mis sur une classification appropriée des revenus.

Plus généralement, les niveaux élevés d'endettement que les gouvernements ont contractés à la suite de divers programmes de subventions publiques pour faire face à la crise de la COVID-19 ont entraîné des déficits budgétaires importants. Alors que les gouvernements cherchent à se remettre de ces défis budgétaires, il existe un risque d'augmentation de l'imposition en général.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Compte tenu de l'impact de la pandémie COVID-19 sur les résultats 2020 du Groupe, de l'incertitude persistante de l'environnement opérationnel 2021 et de son impact sur les résultats d'URW, ainsi que de l'engagement du Groupe de se désendetter le Groupe a annoncé le 10 février 2021 suspendre le versement d'un dividende pour ses exercices 2020, 2021 et 2022. Sur la base des chiffres statutaires prévus pour URW SE pour ces années, l'absence de dividende serait compatible avec le régime SIIC.

Par conséquent, l'obligation de distribution SIIC d'URW SE, qui s'élève à 212,5 M€ au 31 décembre 2020 sera reportée jusqu'à ce qu'URW SE dégage des résultats statutaires suffisants pour satisfaire à cette obligation.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> • Perte du statut REIT ou autres avantages fiscaux en raison de facteurs externes ; • Erreurs dans les processus URW pour respecter la législation fiscale et les exigences d'un régime REIT ; • Échec de la détermination de l'impôt, erreur dans la déclaration et dans la remise d'impôts (autre que des désaccords théoriques). 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise des équipes fiscales internes, qui suivent en outre un processus de formation continue afin d'accroître la sensibilisation aux erreurs potentielles ; • Évaluation du risque de perte potentielle induite par des modifications de la réglementation fiscale ; • Le Groupe est membre des groupes industriels EPRA (au sein de l'UE) et NAREIT (aux États-Unis) qui promeuvent des régimes REIT modernes et prévisibles ; • Services juridiques actifs (tant en interne que par l'intermédiaire de conseillers externes) pour surveiller et prévoir les modifications éventuelles des régimes et/ou de la réglementation application aux régimes REIT, ainsi que toute modification des lois fiscales en général ; • Vérification de l'exactitude du calcul de l'impôt au moyen de tests et de contrôles de cohérence effectuée en interne et par des sociétés de conseil externes au niveau du Groupe et par des sociétés de conseil externes ; • Examen des conditions fiscales préalables pour que les transactions soient soumises à un comité d'investissement et étude de la possibilité d'ajouter des processus d'approbation formels (incluant éventuellement le processus) au Compliance Book ; • Entretien d'un dialogue continu entre les collaborateurs spécialisés et leurs collègues locaux et propositions de formations, afin de contrôler et d'examiner les caractéristiques des activités et des opérations courantes, pour s'assurer que les seuils de revenus relatifs aux régimes REIT sont respectés.

Pour plus d'informations relatives aux régimes fiscaux se référer à la Note 8 Impôts et Taxes de la Section 5.2 Notes annexes aux Etats financiers consolidés du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.2.2.3 CATÉGORIE N° 3 : RISQUES DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE D'ENTREPRISE

A. RECRUTEMENT, RÉTENTION ET PLAN DE SUCCESSION

Compte tenu du marché très compétitif des talents (incluant les taux de chômage très bas dans certains marchés locaux, ainsi que de la nécessité de retenir les talents et de préserver les connaissances nécessaires à une intégration réussie, le Groupe URW peut être confronté à des risques importants liés au recrutement, à la rétention et à la succession des talents. En outre, pour mettre en œuvre avec succès sa stratégie ambitieuse et atteindre ses objectifs annoncés dans le cadre de l'acquisition de Westfield, le Groupe s'appuie sur ses collaborateurs. L'insuffisance et l'inadéquation des ressources humaines ou l'incapacité à attirer ou à retenir les talents pourraient empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs.

Au 31 décembre 2020, le taux de recrutement global était de 10,3 %, et le nombre total de départs était de 981 personnes pour un taux de rotation global de 22,9 %.

Le Groupe adapte le niveau de ses ressources à la redéfinition des priorités des projets et à la simplification de ses processus, en tirant au maximum parti des gels naturels de rotation et de recrutement. Le montant total des économies attendues est d'environ 60 M€. Les changements de Gouvernance en 2020 ont également montré que le Groupe s'appuie sur un plan de succession interne solide, au plus haut niveau et dans l'ensemble du Groupe.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque

- Incapacité à recruter des talents appropriés pour maintenir les capacités stratégiques ;
- Incapacité à retenir les salariés clés ;
- Incapacité à établir et à mettre à jour un plan de succession formel.

Principales mesures de gestion des risques

- La Direction Ressources Humaines Groupe maintient sa stratégie visant à concentrer les efforts de recrutement sur les personnes de grand talent :
- Développement et soutien de la « marque employeur » d'URW en particulier avec une présence accrue sur les réseaux sociaux ;
 - Développement et adaptation aux nouvelles méthodes de travail à distance ;
 - Communications régulières aux employés pendant les périodes de confinement ;
 - Maintien (et expansion aux États-Unis et au Royaume-Uni) de son programme d'études supérieures extrêmement efficace ;
 - Surveillance de l'attrait continu des régimes de rémunération ;
 - Partenariat avec les meilleurs cabinets de chasseurs de têtes pour cartographier régulièrement les meilleurs talents externes ;
 - Développement d'un solide programme de cooptation (Coopt@URW) ;
 - Mise en place de sondages réguliers sur l'engagement des salariés afin de concevoir et mettre en œuvre des plans d'action pertinents pour faire d'URW l'une des meilleures entreprises où travailler (*Best place to work*) ;
 - Conception et mise en œuvre de politiques ambitieuses axées sur les personnes en matière d'équilibre travail-vie privée, de bien-être, de diversité et d'inclusion et d'environnement de travail durable (« Work Greener ! ») ;
 - Mise à disposition en permanence d'opportunités d'apprentissage et de développement (mobilité internationale, mobilité inter-fonctionnelle, déploiement de l'URW Academy au Royaume-Uni et aux États-Unis) ;
 - Mise en place d'un nouveau processus d'évaluation des talents, dont des retours systématiques à 360° pour tous les salariés, en utilisant le même cadre et le même outil pour le Groupe ;
 - Déploiement d'un nouveau processus étendu de Plan de succession mondial, afin d'identifier les successeurs potentiels pour tous les postes placés sous la supervision d'un membre de l'équipe dirigeante, tous les postes placés sous la supervision d'un Directeur Général régional, tous les chefs de fonctions clés et certains autres postes clés.

Pour plus d'informations relatives aux Ressources Humaines, se référer à la Section 2.4.1 Valoriser nos salariés du présent Document d'Enregistrement Universel.

B. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RISQUES SOCIÉTAUX

Compte tenu de la taille de son portefeuille d'actifs corporels, URW place le changement climatique et les risques sociétaux au cœur de sa stratégie avec un engagement de réduction de son empreinte carbone. Le Groupe a développé une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) mondiale, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente. Le programme d'URW « Better Places 2030 » vise à relever les principaux défis auxquels le Groupe est confronté dans le cadre de ses activités opérationnelles dans toutes les zones géographiques.

En tant que créateur et opérateur de centres commerciaux, URW est potentiellement touché par le changement climatique et le risque sociétal. En effet, chaque actif immobilier d'URW est potentiellement exposé aux dommages causés par tout impact éventuel du changement climatique, dont les catastrophes naturelles, ainsi que par toute préoccupation liée à l'acceptabilité locale des actifs existants ou des projets de développement. Pour plus d'informations, se référer à 6.2.2.4.B Hygiène, santé et sécurité et à la partie to 6.3 Transfert des risques aux assureurs.

Principaux facteurs de risque

URW peut être confronté à de nouveaux risques liés aux changements climatiques et à sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans plusieurs domaines :

- Non-résistance des actifs face au changement climatique ;
- Disponibilité limitée et augmentation du prix des ressources fossiles ;
- Réglementation plus coercitive sur l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- Absence d'identification/de contrôle de la pollution/des matériaux dangereux dans les projets de développement et de construction ;
- Perte d'accès aux financements durables et mauvaises notations ESG ;
- Conclusion de contrats avec des prestataires de services, des fournisseurs ou des sous-traitants qui ne se conforment pas aux réglementations et aux normes de leur profession ;
- Lien avec des activités controversées d'un ou de plusieurs locataires ayant une incidence négative sur la marque et la réputation d'URW ;
- Ralentissement du développement économique local et destruction d'emplois locaux (acceptabilité locale) ;
- Absence de budget dédié à la gestion des risques RSE ou manque de pilotage/mauvaise organisation autour de la gestion des sujets RSE.

Principales mesures de gestion des risques

- En 2019, le Groupe a procédé à une évaluation globale des actifs du portefeuille du Groupe (actifs existants et projets de développement) exposés aux catastrophes naturelles. Des plans d'action et de gestion de crise ont été mis en place pour apporter une réponse rapide en cas d'incident. De plus, en Europe continentale, une étude annuelle est réalisée sur les risques liés à la santé, à la sécurité et sur les questions environnementales (cf. Section 6.2.2.4.B Hygiène, santé, sécurité) ;
- Nombreuses consultations publiques pour tous les projets de développement et d'extension, instauration de partenariats à long terme avec les acteurs des territoires (résidents, pouvoirs publics et associations au niveau local), mesure fréquente de l'impact socio-économique des actifs du Groupe (emplois directs et indirects) et programme « URW involved » . Ce processus prévoit notamment une évaluation de l'impact économique du projet, puis une évaluation de l'acceptabilité locale ;
- Mise en place d'un système de gestion environnementale pour améliorer la performance environnementale des actifs et investissement dans des équipements efficaces sur le plan énergétique lors du remplacement des installations existantes. URW redéfinit les contrats de performance énergétique avec les fournisseurs et veille à l'engagement des locataires dans des actions de réduction d'énergie/de l'empreinte carbone ;
- Promotion du recyclage et des programmes visant à réduire les déchets ;
- Conformité aux réglementations locales en matière d'élimination des déchets dangereux ;
- Stratégie RSE très ambitieuse, considérée comme une référence par les investisseurs et les groupes industriels, et soutenue par des indicateurs et des indices RSE.

Pour la politique de responsabilité sociale du Groupe, se référer à la Section 2.1.2.2 Risques et opportunités RSE du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.2.2.4 CATÉGORIE N° 4 : RISQUÉS LIÉS À LA SÛRETÉ, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

A. TERRORISME ET INCIDENT DE SÛRETÉ MAJEUR

Le cœur de métier d'URW repose sur des actifs publics 87 centres commerciaux dans 12 pays, avec une fréquentation importante d'environ 1,2 milliard de visiteurs en 2019. C'est la raison pour laquelle il est important que le Groupe maintienne un programme de sécurité et de sûreté approprié, pour accueillir les clients en toute sécurité tout en restant attractif. En outre, la marque « Westfield » a été déployée en Europe, ce qui renforce encore plus la nécessité de rester vigilant pour surveiller et atténuer le mieux possible les sujets de sécurité et de sûreté de façon générale. La marque mondiale, le statut emblématique de certains actifs, ainsi que la présence du Groupe dans des pays plus exposés augmentent le niveau de menaces sur les actifs du Groupe.

Si un événement grave lié à la sûreté ou au terrorisme se produisait et entraînait des victimes ou même des dommages matériels, URW pourrait subir des retombées négatives sur ses activités, ses résultats financiers, sa marque et sa réputation.

De par leur nature, et en dépit des mesures mises en œuvre à l'initiative du Groupe et en étroite relation avec les forces de l'ordre dans tous les pays, les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux actes terroristes et à des événements avec des tireurs potentiels, pouvant avoir des conséquences graves. L'activité et la fréquentation d'un actif faisant l'objet d'un acte de terrorisme, ou de certains actifs situés dans le pays concerné, pourraient subir des conséquences variables selon la gravité de l'événement et la période.

Alors que la menace d'une attaque terroriste est la plus forte au Royaume-Uni et en Europe continentale, le risque d'un événement avec une personne munie d'une arme à feu (*active shooter*) semble plus probable aux États-Unis.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à élaborer et à mettre en œuvre un programme de sûreté qui : <ul style="list-style-type: none"> (i) cerne avec efficacité les menaces terroristes ou autres préoccupations majeures en matière de sécurité, dont un tireur (<i>active shooter</i>) ; (ii) atténue l'impact d'un incident de sécurité majeur, y compris une attaque terroriste ou impliquant un tireur (<i>active shooter</i>). Incapacité à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'intervention efficace en cas de crise au sein de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation dédiée au niveau du Groupe pour les questions de sûreté et de gestion de crise (Comité de Sûreté et de gestion de crise du Groupe) ; Gouvernance et lignes directrices en terme de sûreté mondiale (y compris pour les projets de développement), politiques et procédures de sûreté mises en œuvre sur tous les sites, avec des mesures de sécurité physique et un contrôle d'accès appropriés ; Réseau de référents sûreté locaux pour gérer et harmoniser les pratiques du Groupe en fonction des réglementations locales ; Interaction régulière avec les services antiterroristes, les services nationaux de renseignement et les forces de l'ordre locales pour rester averti des nouvelles menaces terroristes ou autres préoccupations en matière de sûreté ; Exercices de simulation d'attaque terroriste ou de tireurs (<i>active shooter</i>), dans les centres commerciaux, en collaboration avec les forces de l'ordre ; Processus de notification/de remontée des incidents et uniformisation globale des plans d'intervention en cas de crise ; Manuel de gestion de crise, plans d'intervention d'urgence en place et équipes de gestion et de sûreté des centres commerciaux formées à l'intervention en cas de crise ; Mise en œuvre de lignes directrices et de politiques de sûreté permettant à URW d'être aussi réactif que possible, avec des professionnels bien informés.

B. HYGIÈNE, SANTÉ ET SÉCURITÉ (Y COMPRIS LA PANDÉMIE ET LES CATASTROPHES NATURELLES)

En tant que propriétaire de biens immobiliers, URW a la responsabilité d'assurer la sécurité et le bien-être des clients, des enseignes, des vendeurs et des salariés. Les centres d'URW affichent une fréquentation annuelle importante (environ 1,2 milliard de visiteurs en 2019). Cela comprend également le maintien de protocoles appropriés de maintenance des bâtiments et des équipements afin de minimiser les risques de blessure ou de maladie, de protéger l'environnement et d'atténuer l'impact des événements imprévus sur les bâtiments et sur la continuité des activités.

Chaque pays où URW opère dispose d'un ensemble spécifique de lois et de réglementations en matière de santé et de sécurité. L'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de conformité efficace, la surveillance et le respect des lois et réglementations HSE (Hygiène Sécurité Environnement) nouvelles ou en évolution, et la garantie d'une conformité aux politiques du Groupe en matière de santé et de sécurité sont d'une importance capitale dans la gestion de ce risque. En Europe, URW y parvient principalement grâce à un audit réalisé par un tiers ayant une expertise en matière de santé et de sécurité, et aux États-Unis au moyen de ses équipes internes.

Dans certaines régions où le Groupe opère, le Groupe est fortement exposé à des catastrophes naturelles – par exemple, un tremblement de terre en Californie, un ouragan en Floride et des inondations aux Pays-Bas. Pour les biens potentiellement exposés aux catastrophes naturelles, des plans d'intervention d'urgence sont définis par les équipes de directions, avec l'appui des équipes régionales et centrales⁽¹⁾.

(1) Catastrophes naturelles classées ●●● en raison de l'exposition importante aux risques naturels dans certaines zones d'exploitation et du niveau de risques non assurés dans certains pays (conséquences des limitations/exclusions/plafonds locaux) sur les couvertures d'assurance. Voir la Section 6.3 Transfert des risques aux assureurs.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Risques spécifiques liés à la COVID-19 :

Les actifs détenus et gérés par URW étant des lieux ouverts au public en nombre conséquent en cas de pandémie, ils sont fortement exposés à des risques importants.

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (désignée comme pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé le 11 mars 2020), le Groupe dispose de plans de continuité d'activité gérés par une équipe dédiée afin d'anticiper et, si nécessaire, d'orienter la réponse du Groupe en termes de gestion des ressources humaines, de gestion opérationnelle, de continuité d'activité, de conformité et de communication. Des mesures de précaution sont prises sur la base des recommandations des gouvernements, auxquelles des mesures spécifiques peuvent être ajoutées, notamment la priorité accordée à la protection des clients, des locataires, des fournisseurs et des employés du Groupe. Une communication sur les mesures adoptées est fournie aux clients, locataires, prestataires de services, employés du Groupe et si nécessaire aux autres parties prenantes concernées.

La division Congrès & Expositions du Groupe a été impactée par les mesures de confinement imposées par le gouvernement français interdisant les rassemblements, réunions ou activités dans les lieux et les différentes mesures de confinement et d'annulation d'événements en France. Au 31 décembre 2020, 383 événements avaient été annulés (dont 151 expositions, 60 congrès, 153 événements d'entreprise et 19 spectacles en direct) et 26 événements avaient été reportés à 2021 (dont 4 expositions, 10 congrès, 11 événements corporatifs et 1 spectacle en direct). En conséquence, au 31 décembre 2020, la valeur du pôle Congrès & Expositions diminue de 9,6 % à périmètre constant. Le chiffre d'affaires a diminué de 93,6 %. L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) de la division Congrès & Expositions du Groupe s'est élevé à 12,1 M€ contre 156,9 M€ en 2019. La baisse est entièrement attribuable à l'impact de la COVID-19.

Le premier trimestre 2021 devrait être sans activité compte tenu du couvre-feu en France et des restrictions pour les lieux de congrès et d'expositions avec uniquement des autorisations d'exploitations pour des examens scolaires/universitaires. Au premier semestre 2021, des incertitudes subsistent, avec notamment plusieurs annulations de salons (ex : le Salon International de l'Agriculture, édition de janvier du salon Maison & Objet). Actuellement le Groupe s'attend à un redémarrage de l'activité au T4-2021/ T1-2022.

La division Bureaux du Groupe n'est pas directement concernée à ce stade, mais la nouvelle tendance du travail à domicile et la baisse potentielle des activités économiques pourraient avoir un impact négatif à moyen terme.

Les conséquences de l'épidémie de COVID-19 restent difficiles à déterminer quant à leur ampleur, compte tenu des différentes variables dans chacun des pays où le Groupe est implanté. Au cours du premier semestre 2020, en moyenne, les centres commerciaux du Groupe ont été fermés pendant 67 jours (note : pondéré par les loyers nets des centres commerciaux en 2019). Aux États-Unis, sur le premier semestre, les centres commerciaux du Groupe ont été fermés en moyenne 85 jours⁽¹⁾.

En moyenne, au second semestre les centres commerciaux du Groupe ont été fermés pendant 26 jours⁽²⁾.

La recrudescence des infections à la fin de 2020, notamment due aux variants du virus, les mesures de nouveaux confinements et couvre-feux, les difficultés logistiques de la distribution des vaccins et les effets incertains de leur acceptation peuvent accentuer les impacts.

Cette pandémie a et continuera à avoir des effets importants sur les résultats financiers du Groupe compte tenu du nombre et de la taille des actifs concernés, de l'étendue des mesures prises impactant directement les actifs du Groupe (telles que les restrictions d'ouverture, la fermeture totale ou substantielle temporaire des centres commerciaux, les reports ou annulations de loyers et, les difficultés rencontrées dans le recouvrement des loyers et des charges et d'éventuelles mesures complémentaires), des décisions unilatérales des locataires de réduire ou de cesser leurs activités, des mesures de confinement et leur durée, ainsi que l'effet cumulatif de l'impact sur l'activité.

Au 31 décembre 2020, 44 % des centres européens du Groupe en valeur étaient fermés, à l'exception des magasins «essentiels», alors que tous les centres américains étaient ouverts.

(1) Pondéré par les loyers nets des centres commerciaux en 2019.

(2) Pondérée par les loyers nets des centres commerciaux en 2019, périodes de fermeture jusqu'au 31 décembre 2020, uniquement (sans compter les jours en 2021).

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Au 10 février 2021, les autorités gouvernementales où le Groupe opère ont imposé des restrictions à l'ouverture des centres commerciaux. À l'exception de certains magasins « essentiels » ou de ceux en mesure de proposer un retrait en magasin "Click and Collect", les locataires des centres du Groupe n'ont pas pu ouvrir pour la période indiquée dans le tableau ci-dessous. De plus, même dans les régions où il n'y avait pas de fermetures obligatoires ou lorsque les centres commerciaux étaient autorisés à rouvrir, tous les détaillants n'ont pas systématiquement redémarré leurs activités.

Au 10 février 2021, environ 52 %⁽¹⁾ des centres commerciaux d'URW (69 % en Europe) sont fermés, à l'exception des «magasins essentiels».

Pays	Restrictions levées
Allemagne	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 16/03/2020 entre 20/04/2020 et 04/05/2020. -> du 16/12/2020 au 07/03/2021**</p> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 16/03/2020 au 11/05/2020 : restauration fermée. -> du 02/11/2020 au 07/03/2021** : restauration, loisirs et salles de sport fermés.</p> <p>Autres restrictions : -> du 16/12/2020 au 07/03/2021** : Couvre-feu de 20h à 5h.</p>
Autriche	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels *) : -> du 16/03/2020 au 01/05/2020 -> du 17/11/2020 au 06/12/2020 -> du 26/12/2020 au 07/02/2021</p> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 02/05/2020 au 14/05/2020 : restauration fermée. (Loisirs et hôtels jusqu'au 29/05/2020). -> du 03/11/2020 au TBC : restauration, loisirs, salles de sport et hôtels fermés.</p> <p>Autres restrictions : -> du 03/11/2020 au TBC : Couvre-feu de 18h à 6h.</p>
Danemark	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 18/03/2020 au 11/05/2020 -> du 17/12/2020 au 28/02/2021**</p> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 18/03/2020 au 11/05/2020 : restauration fermée, jusqu'au 20/05/2020 pour les cinémas. -> du 09/12/2020 au 28/02/2021** : restauration, loisirs et salles de sport fermés.</p>
Espagne - Catalogne	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 15/03/2020 au 08/06/2020 -> du 30/10/2020 au 14/12/2020 -> du 07/01/2021 au 07/02/2021**</p> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 15/03/2020 au 08/06/2020 : restauration fermée. -> du 20/10/2020 au 01/12/2020 : restauration fermée. -> du 30/10/2020 au 07/02/2021** : cinémas dans les centres commerciaux fermés. -> du 21/12/2020 au 07/02/2021** : restauration dans les centres commerciaux fermée.</p> <p>Autres restrictions : -> du 30/10/2020 au TBC : Couvre-feu de 22h à 6h.</p>
Espagne - Madrid	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 15/03/2020 au 08/06/2020</p> <p>Autres restrictions : -> Fermeture sélective des districts en novembre et décembre (affectée uniquement Equinoccio). -> du 21/09/2020 au 08/02/2021** : Restrictions diverses sur la restauration (capacité et heures d'ouvertures). -> du 25/10/2020 au 08/02/2021** : couvre-feu entre 22h-0h et 6h.</p>
Espagne - Pays Basque	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 15/03/2020 au 25/05/2020.</p> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 06/11/2020 au 12/12/2020 : restauration fermée.</p> <p>Autres restrictions : -> du 06/11/2020 au TBC : couvre-feu pour les magasins à 21h. -> du 25/10/2020 au 28/02/2021** : couvre-feu entre 22h-23h et 6h.</p>
Espagne - Valence	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 15/03/2020 au 01/06/2020</p> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 28/01/2021 au 14/02/2021** : restauration fermée.</p> <p>Autres restrictions : -> du 25/10/2020 au 14/02/2021** : couvre-feu entre 22h-0h et 6h.</p>

(1) En valeur brute.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Pays	Restrictions levées
États-Unis	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) :</p> <p>Californie -> du 19/03/2020 au (entre le 22/05/2020 et le 15/06/2020) -> du 13/07/2020 au (entre (31/08/2020 and 07/10/2020)</p> <p>New York -> du 19/03/2020 au entre le 15/07/2020 et le 09/09/2020 (pour Westfield World Trade Center)</p> <p>New Jersey -> du 19/03/2020 au 29/06/2020</p> <p>Floride -> du 19/03/2020 au entre le 15/05/2020 et 29/05/2020</p> <p>Maryland -> du 19/03/2020 au 23/06/2020</p> <p>Etat de Washington -> du 19/03/2020 au 15/06/2020</p> <p>Connecticut -> du 19/03/2020 au 20/05/2020</p> <p>Illinois -> du 19/03/2020 au 10/06/2020</p> <hr/> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> Restrictions sur l'ouverture de la restauration, des loisirs, salles de sport dépendantes des lois des Etats et des comtés.</p> <hr/> <p>Autres restrictions : -> Dans la plupart des États (à l'exception de la Floride), des restrictions de capacité pour les centres commerciaux fermés (indoor) ont été introduites au cours du second semestre, avec une limite comprise entre 25 et 50 % de la capacité standard.</p>
France	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 17/03/2020 au entre le 11/05/2020 et le 30/05/2020 -> du 30/10/2020 au 28/11/2020 -> du 31/01/2021 au TBC</p> <hr/> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 17/03/2020 au 02/06/2020 : restauration fermée et les cinémas jusqu'au 22/06/2020. -> du 30/10/2020 au 28/02/2021** : restauration, loisirs et salles de sport fermés.</p> <hr/> <p>Autres restrictions : -> du 17/10/2020 au 29/10/2020 : couvre-feu de 21h à 6h. -> du 28/11/2020 au 16/01/2021 : couvre-feu de 20h à 6h. -> du 17/01/2021 au 21/02/2021** : couvre-feu de 18h à 6h.</p>
Pays Bas	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 15/12/2020 au 02/03/2021</p> <hr/> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 15/03/2020 au 01/06/2020 : restauration fermée. -> du 14/10/2020 au 09/02/2021** : restauration fermée.</p>
Pologne	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 14/03/2020 au 04/05/2020 -> du 07/11/2020 au 27/11/2020 -> du 28/12/2020 au 31/01/2021</p> <hr/> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 14/03/2020 au 18/05/2020 : restauration fermée. -> du 15/10/2020 au TBC : salles de sport fermées. -> du 07/11/2020 au TBC : restauration et sites culturels fermés.</p>
République Tchèque	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels*) : -> du 15/03/2020 au 11/05/2020 -> du 22/10/2020 au 02/12/2020 -> du 27/12/2020 au 14/02/2021**</p> <hr/> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 15/03/2020 au 25/05/2020 : restauration et loisirs fermés. -> du 09/10/2020 au 21/10/2020 : restauration et loisirs doivent fermés à 20h. -> du 09/10/2020 au 28/02/2021 : cinémas fermés. -> du 18/12/2020 au 14/02/2021** : restauration et loisirs fermés.</p> <hr/> <p>Autres restrictions : -> du 28/10/2020 au 31/12/2020** : restauration et loisirs fermés.</p>

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Pays	Restrictions levées
Royaume Uni	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels *) : -> du 26/03/2020 au 15/06/2020 -> du 05/11/2020 au 02/12/2020 -> du 20/12/2020 au 22/12/2021**</p> <hr/> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> Après la fin du premier confinement le 15 juin, la restauration et les cinémas ont ouvert le 4 juillet, les salles de sport à partir du 25 juillet et le bowling et les casinos à partir du 15 août.</p> <hr/> <p>Autres restrictions : -> À certains moments (sur la base du système Tier fonctionnant en dehors des confinements), des restrictions de capacité se sont appliquées à des secteurs tels que la restauration et / ou ont limité la capacité des personnes à rencontrer des personnes extérieures à leur foyer.</p>
Slovaquie	<p>Périodes de fermeture des actifs (sauf magasins essentiels *) : -> du 16/03/2020 au 20/05/2020 -> du 24/10/2020 au 01/11/2020 -> du 19/12/2020 au TBC</p> <hr/> <p>Restrictions spécifiques par activité : -> du 15/10/2020 au TBC : restauration et cinémas fermés.</p> <hr/> <p>Autres restrictions : -> du 02/11/2020 au TBC : couvre-feu journalier de 5h à 1h pour ceux sans test PCR négatif.</p>
Suède	<p>Autres restrictions : -> du 29/10/2020 au TBC : limitation de capacité pour la restauration et les cinémas. -> à partir du 16/11/2020 : "règle de 8", avec impacts sur certains secteurs (Cinémas par exemple).</p>

* La définition des «magasins essentiels» diffère selon les pays, mais comprend principalement l'alimentation, les services administratifs et les pharmacies.

** Dernière date annoncée, sous réserve de modification ou de prolongation.

Remarque : «TBC» indique qu'aucune date n'a été communiquée au 10 février 2021.

Principaux facteurs de risque

- Incapacité à mettre en œuvre des stratégies efficaces qui visent à minimiser, prévenir et atténuer les incidents relatifs à la sécurité des personnes ;
- Incapacité à mettre en œuvre des processus susceptibles d'atténuer et de gérer l'impact de toute catastrophe naturelle (tremblement de terre, inondation et risque non assuré) ;
- Blessures ou pertes de vies humaines dues au non-respect des règles sanitaires, de santé et de sécurité.

Principales mesures de gestion des risques

Pour le portefeuille européen

- Audit annuel des actifs par un tiers pour vérifier la conformité aux lois et règlements en matière de santé et de sécurité ;
- Validation, par des conseillers externes/fournisseurs externes qualifiés ayant une bonne connaissance des actifs et de la réglementation locale de la conformité réglementaire ;
- Audit externe par Bureau Veritas (fournisseur tiers) avec l'aide d'épidémiologistes sur la base des dernières recommandations des autorités sanitaires ;
- Label « Safe and Healthy Places » pour 50 actifs du portefeuille européen ;
- Processus de documentation interne pour justifier le respect des protocoles sanitaires ;
- Examens externes réguliers (hebdomadaires ou bimensuels) du respect des protocoles sanitaires par des huissiers de justice ou des conseillers juridiques externes.

Pour le portefeuille américain

- Vérification que les procédures de santé et de sécurité des sous-traitants sont adaptées et que leurs collaborateurs possèdent les permis, les équipements et la formation adéquats ;
- Audit externe par Bureau Veritas (fournisseur tiers) avec l'aide d'épidémiologistes sur la base des dernières recommandations des autorités sanitaires ;
- Label « SafeGuard » pour 26 actifs du portefeuille américain par Bureau Veritas ;
- Visites de routine par les directions dans leur centre, identification des conditions dangereuses et mise en œuvre de mesures de correction ;
- Entretien et inspection par des tiers de tout le matériel pertinent soumis à une réglementation particulière ;
- Processus de documentation interne pour justifier le respect des protocoles sanitaires ;
- Inspection régulière des systèmes de sécurité incendie, conformément aux règlements locaux en matière d'incendie. En l'absence de réglementation spécifique, les politiques de santé et de sécurité et de la construction incorporent des réglementations basées sur les bonnes pratiques sectorielles.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque

Principales mesures de gestion des risques

Catastrophes naturelles⁽¹⁾ :

- Évaluation périodique des actifs européens et américains les plus exposés aux catastrophes naturelles (inondations, tempêtes et tremblements de terre) pour valider les plans d'intervention ;
- « Analyse de la prévision de sinistres liés aux catastrophes naturelles » pour les risques d'inondation, d'ouragan et de tremblement de terre, par des courtiers en assurance, qui fournit des indications sur le coût potentiel associé aux dommages causés par un événement donné, et qui est utilisé dans le choix des limites des polices d'assurance souscrites ;
- Couverture des actifs dans d'autres régions de l'UE avec une limite de 200 M€ par pays et au total par an pour les catastrophes naturelles ; avec une sous-limite spécifique de 25 M€ pour les dommages causés par les inondations aux Pays-Bas en raison des limites du marché de l'assurance. Les actifs américains sont couverts pour les ouragans avec une limite de 1.35 milliard de dollars au total par an ; pour les inondations avec une limite de 500 millions de dollars au total ; pour les tremblements de terre avec une limite de 500 millions de dollars au total par an, avec une sous-limite de 400 millions de dollars pour la Californie et de 250 millions de dollars pour le Nord-Ouest du Pacifique, en raison des limites du marché de l'assurance ;
- Révision périodique des plans de prévention/protection et d'atténuation des risques pour les actifs les plus exposés ;
- Organisation chaque année, par chaque centre situé dans une zone de catastrophe naturelle, d'exercices de préparation aux situations d'urgence.

(1) Pour plus d'informations, se référer à la partie Transfert des Risques aux assureurs.

6.2.2.5 CATÉGORIE N° 5 : RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

A. JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Le Groupe URW opère dans des pays fortement réglementés. De plus, les activités d'URW obligent le Groupe à se conformer à de nombreuses lois et réglementations liées à ses activités, dans des domaines tels que l'activité locative, la gestion d'actifs et immobilière, les licences et permis divers, la construction et l'entretien, la santé et la sécurité, la confidentialité des données personnelles, les produits et marchés financiers, et les lois *antitrust*, ainsi qu'à certaines réglementations extraterritoriales. Ainsi, le risque de défaut de conformité aux lois et réglementations applicables peut donner lieu à des enquêtes réglementaires, se traduire par un impact négatif sur la réputation, et/ou entraîner des amendes, pénalités et/ou dommages et intérêts, aboutir à la perte d'une licence, et/ou déclencher tout autre type d'action en justice. Le Groupe URW opère également dans des pays de culture procédurière, où il est potentiellement exposé au risque de contentieux majeurs, incluant les recours collectifs. Enfin, le Groupe peut être confronté à des enquêtes réglementaires.

Les pays où le Groupe opère ont mis en place une série de mesures exceptionnelles pour faire face à la pandémie de COVID-19 dans une grande variété de domaines juridiques et réglementaires touchant (entre autres) l'activité de l'entreprise, l'emploi, l'immobilier et les questions sanitaires. À ce titre, le Groupe doit se conformer à un nouvel ensemble évolutif de lois et de réglementations augmentant le risque d'infraction, ce qui peut entraîner des enquêtes réglementaires, un impact négatif sur la réputation ou peut entraîner des sanctions et/ou toute potentielle action en justice. De plus, les preneurs et les prestataires peuvent tenter de contester les contrats existants pour sortir ou pour réduire les limites d'obligations contractuelles y compris financières.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe collecte et traite diverses données personnelles de clients, employés, partenaires commerciaux et prestataires de services. Le Groupe est soumis aux lois sur la protection des données telles que le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD en Europe) et le *California Consumer Protection Act* (CCPA aux États-Unis). Le non-respect de la protection de ces données personnelles pourrait entraîner des amendes et des pénalités ainsi qu'un impact négatif sur la réputation du Groupe.

La gestion de crise de la COVID-19 et les mesures mises en œuvre par le Groupe peuvent être remises en cause par les partenaires et parties prenantes, notamment dans les pays fortement litigieux où le Groupe est potentiellement exposé au risque de litiges majeurs, y compris les recours collectifs (*class actions*). À la date de ce document, il n'y a pas de recours collectifs notifiés ou de plaintes importantes liées à des manquements aux protocoles sanitaires et aucune action contre la gestion de la crise.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque

- Non-conformité aux lois et réglementations aux niveaux gouvernemental, fédéral, étatique, provincial, régional ou sectoriel.
- En tant que société internationale cotée en Bourse, URW est tenu de se conformer aux diverses réglementations et exigences des marchés/de la Bourse en matière de divulgation et de transparence complètes et appropriées, afin de fournir des informations claires, réelles et objectives.
- Dans le cadre de ses activités, URW recueille et traite diverses données personnelles provenant de clients, de collaborateurs, de partenaires commerciaux et de prestataires de services. L'incapacité à protéger ces données personnelles pourrait entraîner des amendes et des pénalités, et nuire à la réputation d'URW.
- Incapacité à prévenir ou atténuer l'impact négatif significatif de toute enquête réglementaire et/ou de tout litige : dans le cours normal de ses activités, processus de gestion des réclamations pour les projets de développement, procédures judiciaires, administratives, d'arbitrage et/ou réglementaires.

Principales mesures de gestion des risques

- Déploiement de la politique juridique du Groupe : un ensemble de procédures internes et de formulaires standards visant à sécuriser le cadre contractuel, réduire l'exposition aux litiges pour protéger les intérêts du Groupe et assurer la conformité aux réglementations applicables ;
- Organisation de la Direction juridique autour de (i) trois plateformes géographiques (Europe continentale, Royaume-Uni, États-Unis) et (ii) un soutien juridique au niveau du Groupe (droit des sociétés et boursier, protection des données et des marques) ;
- Formation complète des juristes sur les réglementations complexes ou nouvelles, afin de sensibiliser et de développer la courbe d'apprentissage à partir des litiges en cours ;
- Mises à jour constantes par des conseillers externes et cabinets d'avocats sur les nouvelles lois et la jurisprudence récente sur des questions précises ;
- Vivier de juristes en interne spécialistes dans les juridictions dans lesquelles le Groupe opère qui recourent, en cas de besoin, à des avocats et des experts externes ;
- Dialogue avec les diverses organisations professionnelles nationales, grâce auquel le Groupe s'efforce d'anticiper les initiatives législatives susceptibles d'avoir un impact sur son activité.
- Le règlement sur les abus de marché relatif aux opérations d'initiés est détaillé dans la procédure URW des Règles sur les opérations d'initiés, qui énonce les principes communs applicables à la qualification d'une information privilégiée, à la divulgation de cette information, aux interdictions de transactions sur titres pendant des périodes prédéfinies et aux obligations d'information pour les personnes désignées ;
- Un Comité de Communication du Groupe est chargé de qualifier l'information privilégiée, le cas échéant.
- Élaboration et mise à jour par le Groupe d'un programme fiable et efficace de protection de la confidentialité des données, afin de se conformer au RGPD (UE) et au *California Consumer Privacy Act* (loi sur la protection des consommateurs ; CCPA) (États-Unis) ;
- Nomination d'un responsable de la protection des données et des marques du Groupe, et de délégués à la protection des données, et mise en place d'un réseau de correspondants locaux pour la protection des données ainsi qu'un Comité groupe de Protection des Données ;
- Processus organisationnels et techniques : politique sur la période de conservation, processus de notification de la violation des données, mise à jour de la politique de confidentialité des salariés ; Service de la sécurité informatique inclus dans le dispositif global ;
- Formation en ligne à l'échelle du Groupe sur le RGPD et la CCPA pour chaque salarié et formations spécifiques pour certaines populations du Groupe (marketing, informatique, RH) ;
- Signature d'un contrat de traitement des données, parallèlement aux principaux services informatiques fournis ;
- Mise en place de processus et tenue de registres.
- Processus d'escalade hiérarchique ;
- Processus d'alerte interne pour informer le Directeur juridique du Groupe, reporting régulier sur les litiges significatifs (potentiels) et processus de remontée de l'information pour la stratégie en matière de litiges ;
- Ensemble de programmes internes de prévention pour se conformer aux principales réglementations applicables et revue d'efficacité réalisée de façon régulière ;
- Politique sur les « perquisitions » pour toute enquête inattendue sur site.

Facteurs de risque et contrôle interne

Transfert des risques aux assureurs

B. CORRUPTION, LUTTE ANTI-BLANCHIMENT D'ARGENT ET FRAUDE

URW exerce ses principales activités dans 12 pays et mène son activité immobilière avec de nombreux partenaires commerciaux, parties prenantes, et d'autres intermédiaires et autorités gouvernementales. En raison de la nature de ses activités commerciales et de ses relations avec ses partenaires commerciaux, ainsi que de l'étendue de sa présence géographique, URW est confronté à de nombreuses lois et réglementations internationales et nationales strictes en matière de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et la fraude.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> • Non-respect des réglementations internationales/nationales de lutte contre la corruption et contre le trafic d'influence : <ul style="list-style-type: none"> - En tant qu'entreprise internationale, URW doit se conformer aux normes les plus contraignantes en la matière, mais aussi aux réglementations anti-corruption telles que la loi Sapin II, la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (« FCPA ») ou la loi britannique anti-corruption (« UKBA »). Le non-respect de la réglementation anti-corruption et le manque de transparence peuvent nuire de façon significative à la réputation, induire des sanctions financières, administratives ou disciplinaires, et avoir un impact négatif sur la confiance des investisseurs ; non-respect des lois nationales/internationales de lutte contre le blanchiment d'argent ; - Incapacité à prévenir et à détecter les cas de fraude contre URW : le Groupe pourrait être exposé à des tentatives de fraude (usurpation d'identité par exemple) ou à des malversations dans le cadre de son activité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un principe rigoureux de « tolérance zéro » basé sur un Programme Anti-Corruption (PAC) efficace, applicable dans toutes les entités contrôlées par le Groupe, conçu sur la base des huit piliers de la loi française Sapin II. En outre, ce programme intègre les exigences des conventions internationales et des lois et réglementations nationales qui s'appliquent aux activités commerciales du Groupe ; • Un système d'alerte (dispositif de recueil d'alerte), appuyé par une ligne téléphonique d'assistance externe, est en place au sein du Groupe ; • Les interactions avec les agents publics et les partenaires commerciaux sont contrôlées par une procédure de vérification (« Know Your Partner ») afin de garantir la conformité des tiers avec l'ACP ; • Appui par les Correspondants Locaux de Conformité de la coordination de l'ACP et des procédures dans chaque région ; • Formation en présentiel dédiée pour les départements les plus exposés et module de formation en ligne accessible à tous les salariés d'URW, qui décrit les principes généraux relatifs à la prévention de la corruption, des pots-de-vin et du trafic d'influence ; • Mise en place par le Groupe d'une procédure de paiements sécurisés et formalisation des règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires ; • Sensibilisation tout au long de l'année des Directions du Groupe aux scénarios de fraude illustrés par des faits réels ; • En cas de tentative de fraude, le Directeur Groupe de la Conformité envoie systématiquement un courriel descriptif de la tentative à l'ensemble des personnes concernées dans lequel il rappelle les mesures préventives à adopter.

6.3 TRANSFERT DES RISQUES AUX ASSUREURS

URW est assuré par des programmes d'assurance qui sont souscrits auprès de grandes sociétés d'assurance opérant dans différents marchés de l'assurance (l'Europe, les États-Unis et le Royaume-Uni).

Ces programmes sont pilotés par la Direction des assurances du Groupe en partenariat avec les équipes locales et des courtiers en assurance.

Au titre des programmes d'assurance dommages aux biens et terrorisme, les actifs immobiliers du Groupe sont assurés, en valeur de reconstruction à neuf et pour les pertes de loyers et les pertes d'exploitation, sous réserve de limites d'assurances significatives pour les événements naturels en raison des capacités d'assurance limitées sur le marché de l'assurance, (veuillez consulter le tableau ci-dessous pour plus d'informations). Les valeurs de reconstruction sont régulièrement évaluées par des experts internes ou externes.

Conformément aux pratiques du marché de l'assurance, le programme d'assurance dommages aux biens nécessite des dommages matériels pour déclencher une couverture des pertes financières ou des pertes d'exploitation. Dans le cadre légal et contractuel actuel, les pertes financières consécutives à la pandémie ne sont pas garanties et demeurent inassurables en l'absence de solution disponible sur le marché de l'assurance.

Les actifs situés en France et en Espagne sont assurés contre les actes de terrorisme à hauteur de leur coût de reconstruction, et contre les pertes d'exploitation et pertes de loyers conformément aux mécanismes d'assurance nationale obligatoire (*Gareat* en France et *Consorcio de Compensación de Seguros* en Espagne). Les actifs situés dans les autres pays sont assurés contre les actes de terrorisme dans le cadre d'un programme spécifique dont le plafond total par sinistre est calculé en fonction de l'actif dont la valeur assurée est la plus élevée sur la base du coût de reconstruction et de perte de loyers.

URW a aussi souscrit un programme d'assurance de responsabilité civile le garantissant des conséquences pécuniaires de ses responsabilités à l'égard de tiers.

Facteurs de risque et contrôle interne

Transfert des risques aux assureurs

Type d'assurance	Garanties et principales limites d'assurances (basées sur les programmes d'assurance souscrits par le Groupe en 2020)
Dommages aux biens et pertes de loyers/pertes d'exploitation et terrorisme.	<p>Couverture : assurance tous risques (soumise à certaines exclusions) et terrorisme Base d'indemnisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts de reconstruction des immeubles, coûts de remplacement du matériel ; • Pertes de loyers et d'exploitation avec une période d'indemnisation d'une durée comprise entre 12 et 60 mois selon l'actif concerné. <p>Plafonds d'indemnisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Europe continentale : <ul style="list-style-type: none"> - Tremblements de terre : 200 M€ par pays dans la limite du plafond annuel, - inondations : 200 M€ par pays dans la limite du plafond annuel, dont 25 M€ dans la limite du plafond annuel pour les Pays-Bas (conformément aux pratiques de marché, les ruptures de digues sont exclues), - Les sous-limites mentionnées ci-dessus ne s'appliquent pas aux actifs situés dans des pays dotés de dispositifs d'assurance obligatoires à l'échelle nationale : Régime catastrophes naturelles en France et <i>Consortio de Compensación de Seguros</i> en Espagne, - Terrorisme : 900 M€ par sinistre, couvrant les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation suite à une attaque terroriste, sauf pour les actifs français et espagnols qui sont assurés pour pleine valeur grâce au Gareat en France et au <i>Consortio de Compensación de Seguros</i> en Espagne ; • Royaume-Uni : les limites par sinistre sont calculées en fonction de valeurs déclarées et couvrent les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris les attaques terroristes. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques ; • États-Unis : limite de 1,35 milliard de dollars par sinistre, couvrant les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris les attaques terroristes. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques, notamment pour les risques de catastrophes naturelles. Une modélisation des risques liés aux événements naturels est réalisée par les courtiers d'assurance. Ces informations servent à déterminer le montant du contrat d'assurance souscrit pour les risques de tremblements de terre et de tempêtes/ouragans ; <ul style="list-style-type: none"> - Tremblements de terre : la sous-limite prévue par le programme global pour les tremblements de terre est de 500 millions de dollars par sinistre et par année d'assurance, sous réserve des sous-limites complémentaires ; - Sous-limite de 400 millions de dollars pour les tremblements de terre en Californie : cette limite vaut pour tous les sites de Californie. Une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique, - Sous-limite de 250 millions de dollars pour les tremblements de terre survenant dans la région du nord-ouest du Pacifique : cette limite s'applique au site de SouthCenter situé à Tukwila, dans l'État de Washington. Une franchise par site sinistré de 3 % des valeurs d'assurance s'applique ; - Tempêtes/ouragans : 1,35 milliard de dollars dans la limite du plafond annuel. Une franchise de 50 000 dollars par site s'applique, sauf pour les actifs situés en Floride, pour lesquels une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique ; - Inondations : sous-limite de 500 millions de dollars dans la limite du plafond annuel, avec une franchise de 500 000 dollars par site pour les biens situés dans des zones inondables. <p>Aux États-Unis en particulier, mais de manière non exclusive, la concentration de biens immobiliers dans la même région, le risque élevé de catastrophes naturelles et la capacité limitée des assureurs à couvrir ces risques contraint URW à conserver une grande partie de ces risques qui ne peut être assurée.</p>
Responsabilité civile exploitation	<p>Couverture : tous risques (sous réserve de certaines restrictions) pour les préjudices causés aux tiers jusqu'à 500 M€ par sinistre. Ce programme inclut des sous-limites de garantie, par exemple pour les recours en responsabilité suite à un acte de terrorisme.</p>
Responsabilité environnementale	<p>Couverture pour les dommages causés à des tiers dans la limite de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Europe continentale : <ul style="list-style-type: none"> - En cas de pollution accidentelle : limite de 13 M€ par sinistre et par an, - En cas de pollution graduelle : limite de 3 M€ par sinistre et par an ; • États-Unis et Royaume-Uni : <ul style="list-style-type: none"> - Limite de 5 millions de dollars par sinistre et par an.

Facteurs de risque et contrôle interne

Transfert des risques aux assureurs

Les principaux projets de construction et les travaux de rénovation des immeubles sont couverts par des polices d'assurance tous risques chantier pour leur valeur totale de reconstruction. Les vices de construction sont couverts par des polices Dommages-Ouvrage en France, par des polices « Inherent Defect » pour les grands projets de construction ou d'extension en Europe continentale ou par les garanties des constructeurs aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le montant des primes d'assurances 2020 s'élèvent à 41 M€⁽¹⁾, hors primes d'assurance construction pour les projets d'Europe continentale et au Royaume-Uni. La plupart de ces primes ont été facturées à des tiers (notamment copropriétaires, locataires...).

Le Groupe n'a subi aucune perte significative non assurée en 2020, à l'exception des loyers consécutives à la crise sanitaire.

Fin 2020, dans un contexte de marché de l'assurance haussier, les programmes d'assurance du Groupe ont été renégociés afin de couvrir l'ensemble du portefeuille, et placés tant sur les marchés européens qu'aux États-Unis, et ce à effet du 1^{er} janvier 2021.

(1) Pour les assurances gérées directement par le Groupe URW, hors primes refacturées par des tiers.

CHAPITRE 7

Informations sur la Société, l'actionnariat et le capital social

7.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	440
7.1.1	Informations générales	440
7.1.2	Forme juridique et législation applicable	440
7.2	CAPITAL SOCIAL ET AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL	440
7.2.1	Capital social – forme des actions	440
7.2.2	Titres donnant accès au capital	440
7.2.3	Autres titres donnant accès au capital	441
7.2.4	Évolution du capital d'unibail-rodamco-westfield se depuis cinq ans	442
7.3	PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS	443
7.3.1	Autorisation de Rachat d'actions	443
7.3.2	Bilan de l'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions et information sur les transactions réalisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020	443
7.3.3	Situation au 31 décembre 2020	443
7.4	INFORMATION SUR L'ACTIONNARIAT	444
7.4.1	Répartition du capital et des droits de vote	444
7.4.2	Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1 ^{er} janvier 2020	445
7.4.3	Pacte d'actionnaires	447
7.5	AUTORISATIONS FINANCIÈRES	447
7.6	STATUTS DE LA SOCIÉTÉ ET RÈGLEMENTS INTÉRIEURS	449
7.6.1	Objet social (Article 2 des statuts)	449
7.6.2	Principe des Actions Jumelées (Article 6 des statuts)	449
7.6.3	Régime SIIC	449
7.6.4	Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	449
7.6.5	Organes de gestion et de direction (Articles 10 à 16 des statuts)	450
7.6.6	Assemblées générales (Articles 18 et 19 des statuts)	452
7.6.7	Répartition statutaire des bénéfices (Article 21 des statuts)	452
7.6.8	Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif (Articles 9 et 9 bis des statuts)	452
7.7	PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	453
7.8	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC	453

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Informations sur la Société

7.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Société a pour dénomination sociale « Unibail-Rodamco-Westfield SE » et pour sigle « URW SE ». La Société a été constituée le 23 juillet 1968 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 22 juillet 2067.

Son siège social est situé au 7, place du Chancelier Adenauer - 75016 Paris (France) et elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 682 024 096. Son code LEI est le 969500SHQJTWXSIS7N89.

Son exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Les informations relatives à la Société sont disponibles sur son site internet : www.urw.com. Le contenu du site internet ne fait pas partie intégrante du présent Document d'Enregistrement Universel, de tout prospectus ou de tout document qui en ferait référence à moins que certaines des informations n'y soient incorporées expressément par renvoi.

7.1.2 FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Initialement constituée sous la forme de société anonyme à Conseil d'administration, la Société a été transformée le 21 mai 2007 en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, puis, le 14 mai 2009, en Société Européenne à Directoire et Conseil de surveillance régie par les dispositions du Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 applicables aux sociétés européennes et par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France.

7.2 CAPITAL SOCIAL ET AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

7.2.1 CAPITAL SOCIAL – FORME DES ACTIONS

Au 31 décembre 2020, le capital social de la Société s'élève à 692 361 925 euros divisé en 138 472 385 actions ordinaires de cinq euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées. Sous réserve des dispositions de l'article 9 des statuts, les actions sont, au choix de l'actionnaire, au nominatif ou au porteur.

En juin 2018, les actions de la Société ont été jumelées avec les actions de catégorie A de la société Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (ci-après ensemble, les « Actions Jumelées »), une société anonyme (*naamloze vennootschap*) de droit néerlandais, dont le siège social est situé à Amsterdam, Pays-Bas et immatriculée auprès du registre de commerce néerlandais sous le numéro 70898618.

Pour plus de détails sur les Actions Jumelées, se référer à l'article 6 des statuts de la Société ou à la Section 7.6.2.

7.2.2 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Les titres donnant accès au capital de la Société sont décrits ci-après.

7.2.2.1 CDI (CHESS DEPOSITARY INTERESTS)

Les CDI désignent les certificats de dépôt australiens CHES (clearing house electronic subregister system) qui représentent la détention économique (*beneficial ownership*) de leurs porteurs dans les Actions Jumelées inscrites au nom ou pour le compte de CDN (CHES Depository Nominees Pty Limited, une filiale de l'*Australian Securities Exchange* (ASX)). Les CDI sont admis aux négociations sur le marché réglementé australien (ASX).

Vingt CDI représentent collectivement un intérêt économique (*beneficial interest*) dans 1 Action Jumelée. CDN permet aux porteurs de CDI d'exercer les droits de vote attachés aux Actions Jumelées. Les CDI peuvent être convertis à tout moment en Actions Jumelées, et inversement.

7.2.2.2 ACTIONS DE PERFORMANCE ET STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE

Le plan de rémunération long terme de la Société conjugue deux éléments de rémunération en Actions Jumelées : les Actions de Performance, majoritairement, et les Stock-Options de Performance, en quantité plus limitée. Il est destiné à renforcer l'engagement des bénéficiaires dans leur contribution à la performance du Groupe (voir Section 3.3.4).

Au 31 décembre 2020, le nombre d'Actions Jumelées potentielles à émettre théoriquement après prise en compte des radiations (en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de performance et de présence et en dehors de toutes radiations qui pourraient intervenir en cours de plan) représente 0,52 % du capital totalement dilué au titre des Actions de Performance et 2,64 % du capital totalement dilué au titre des Stock-Options de Performance.

Informations sur la Société, l'actionnariat et le capital social

Capital social et autres titres donnant accès au capital

7.2.2.3 ORNANE (OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES)

Depuis l'Assemblée Générale des porteurs d'ORNANE du 20 avril 2018, le remboursement des ORNANE s'effectue en Actions Jumelées nouvelles et/ou existantes.

— ÉMISSION D'ORNANE 2014 DU 25 JUIN 2014

Le 25 juin 2014, la Société a émis 1 735 749 ORNANE 2014 d'une valeur nominale unitaire de 288,06 euros et représentant un montant nominal de 500 M€, venant à échéance le 1^{er} juillet 2021.

Les ORNANE 2014 sont convertibles depuis le 1^{er} janvier 2018 mais les conditions de marché n'ont pas, à ce jour, permis aux porteurs d'ORNANE 2014 d'exercer leurs droits d'attribution d'Actions Jumelées. Le taux de conversion en Actions Jumelées s'établit à 1,31 au 31 décembre 2020.

Les porteurs d'ORNANE 2014, conformément au paragraphe 4.9.5 de la Section 4 « Information sur les valeurs mobilières devant être offertes et admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris » de la note d'opération relative aux ORNANE 2014 avaient la faculté de demander, à leur gré, le remboursement anticipé en numéraire, le 1^{er} juillet 2019, des ORNANE 2014 qu'ils détenaient.

Le nombre d'ORNANE 2014 convertibles au 31 décembre 2020 s'élève à 357 254.

Pour plus de détails sur les ORNANE 2014, se référer à la note d'opération visée par l'AMF sous le n° 14-296 en date du 17 juin 2014.

— ÉMISSION D'ORNANE 2015 DU 15 AVRIL 2015

Le 15 avril 2015, la Société a émis 1 441 462 ORNANE 2015 d'une valeur nominale unitaire de 346,87 euros et représentant un montant nominal de 500 M€, venant à échéance le 1^{er} janvier 2022.

Les ORNANE 2015 sont convertibles depuis le 1^{er} janvier 2018 mais les conditions de marché n'ont pas, à ce jour, permis aux porteurs d'ORNANE 2015 d'exercer leurs droits d'attribution d'actions jumelées. Le taux de conversion en Actions Jumelées s'établit à 0,96 au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2020, aucune ORNANE 2015 n'a été convertie.

Pour plus de détails sur les ORNANE 2015, se référer à la note d'opération visée par l'AMF sous le n° 15-144 en date du 8 avril 2015.

7.2.3 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Néant.

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Capital social et autres titres donnant accès au capital

7.2.4 ÉVOLUTION DU CAPITAL D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE DEPUIS CINQ ANS

Depuis le 1^{er} janvier 2016, le capital social de la Société a évolué comme suit :

	Date	Mouvement sur le capital	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions	Montant du capital	Prime liée à l'opération
	08/03/2016	Création d'AP (tranche 2013)	21 482	98 715 424	493 577 120 €	0,00 €
	08/03/2016	Levée de SO (tranches 2009-2011)	45 222	98 760 646	493 803 230 €	4 677 562,44 €
	31/03/2016	Levée de SO (tranches 2009-2012)	314 957	99 075 603	495 378 015 €	43 318 897,34 €
	30/06/2016	Levée de SO (tranches 2010-2016)	202 193	99 277 796	496 388 980 €	27 904 687,09 €
2016	30/06/2016	Création d'AP (tranche 2012) et (tranches 2013 à 2015)	7 941	99 285 737	496 428 685 €	0,00 €
	30/06/2016	Remboursement d'ORNANE	1 549	99 287 286	496 436 430 €	n/a
	05/07/2016	Augmentation de capital réservée aux salariés	29 783	99 317 069	496 585 345 €	5 525 871,66 €
	30/09/2016	Levée de SO (tranches 2010-2012)	29 154	99 346 223	496 731 115 €	4 026 209,25 €
	31/12/2016	Remboursement d'ORA	353	99 346 576	496 732 880 €	58 787,80 €
	31/12/2016	Levée de SO (tranches 2010-2012)	47 209	99 393 785	496 968 925 €	6 554 720,32 €
2017	31/03/2017	Remboursement d'ORA	74	99 393 859	496 969 295 €	14 178,40 €
	31/03/2017	Création d'AP (tranche 2013)	25 323	99 419 182	497 095 910 €	0,00 €
	31/03/2017	Levée de SO (tranches 2010-2013)	292 980	99 712 162	498 560 810 €	47 288 266,00 €
	30/06/2017	Levée de SO (tranches 2011-2013)	124 677	99 836 839	499 184 195 €	20 416 087,88 €
	05/07/2017	Augmentation de capital réservée aux salariés	30 562	99 867 401	499 337 005 €	5 555 237,35 €
	30/09/2017	Levée de SO (tranches 2011-2012)	10 556	99 877 957	499 389 785 €	1 463 841,77 €
	23/10/2017	Annulation d'actions	(34 870)	99 843 087	499 215 435 €	(7 088 135,08 €)
	31/12/2017	Levée de SO (tranches 2011-2012)	5 778	99 848 865	499 244 325 €	807 583,00 €
	31/12/2017	Remboursement d'ORNANE	7 811	99 856 676	499 283 380 €	n/a
	31/03/2018	Création d'AP (tranche 2014)	26 240	99 882 916	499 414 580 €	0,00 €
2018	31/03/2018	Levée de SO (tranches 2011-2014)	22 416	99 905 332	499 526 660 €	3 116 778,25 €
	26/04/2018	Levée de SO (tranches 2012 et 2014)	3 263	99 908 595	499 542 975 €	570 934,30 €
	26/04/2018	Augmentation de capital réservée aux salariés	40 388	99 948 983	499 744 915 €	5 912 244,23 €
	22/05/2018	Levée de SO (tranches 2013-2014)	14 010	99 962 993	499 814 965 €	2 529 576,40 €
	07/06/2018	Augmentation de capital en rémunération d'un apport en nature	38 319 974	138 282 967	691 414 835 €	8 005 573 107,00 €
	30/09/2018	Remboursement d'ORA	63	138 283 030	691 415 150 €	9 067,06 €
	30/09/2018	Levée de SO (tranches 2012-2014)	3 596	138 286 626	691 433 130 €	565 538,12 €
	31/12/2018	Remboursement d'ORA	50	138 286 676	691 433 380 €	7 185,02 €
2019	31/12/2018	Levée de SO (tranche 2012)	1 925	138 288 601	691 443 005 €	256 293,92 €
	31/03/2019	Création d'AP (tranche 2015)	8 340	138 296 941	691 484 705 €	0,00 €
	31/03/2019	Levée de SO (tranche 2012)	8 713	138 305 654	691 528 270 €	1 152 586,09 €
	30/04/2019	Création d'AP (tranche 2016)	18 432	138 324 086	691 620 430 €	0,00 €
	30/04/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés	47 337	138 371 423	691 857 115 €	4 988 961,42 €
	08/07/2019	Remboursement d'ORA	131	138 371 554	691 857 770 €	0,00 €
	08/07/2019	Remboursement d'ORA	7 051	138 378 605	691 893 025 €	0,00 €
2020	31/03/2020	Création d'AP (tranche 2017)	14 235	138 392 840	691 964 200 €	0,00 €
	04/06/2020	Création d'AP (tranche 2016)	10 395	138 403 235	692 016 175 €	0,00 €
	04/06/2020	Augmentation de capital réservée aux salariés	69 150	138 472 385	692 361 925 €	2 503 435,89 €

Les augmentations de capital liées aux levées de Stock-Options de Performance (SO), aux créations d'Actions de Performance (AP), aux annulations d'actions et aux remboursements d'ORA et d'ORNANE sont constatées par décision du Directoire.

Informations sur la Société, l'actionnariat et le capital social

Programme de rachat d'actions

7.3 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

7.3.1 AUTORISATION DE RACHAT D'ACTIONS

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2020 (seizième résolution) a autorisé le Directoire, en application des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans le respect du Règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil européen du 16 avril 2014 sur les abus de marché, pendant une période de 18 mois, à faire racheter par la Société ses propres actions, dans la limite légale de 10 % du nombre total d'actions existantes, ajusté de toute modification survenue sur le capital social pendant la période d'autorisation, avec pour objectifs :

- (i) l'annulation de tout ou partie des actions de la Société ainsi rachetées, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce et sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale ;
- (ii) de disposer d'actions de la Société afin de les remettre à ses mandataires sociaux et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution d'actions existantes, de plans d'actionnariat ou de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises ;
- (iii) de disposer d'actions de la Société afin de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital social par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- (iv) d'animer le marché ou la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- (v) la mise en œuvre de toute nouvelle pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix maximum d'achat a été fixé à 200 euros hors frais par action de la Société sur la base d'une valeur nominale de cinq euros. Le montant maximal consacré au programme de rachat d'actions est de 2,77 Mds€.

Cette autorisation n'est pas utilisable par le Directoire en période d'offre publique.

Assemblée Générale du 12 mai 2021

À l'Assemblée Générale du 12 mai 2021, le Directoire proposera aux actionnaires de renouveler cette autorisation pour une période de 18 mois dans les termes et conditions suivants, et en application de l'article L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, soit un prix maximum d'achat de 110 euros hors frais sur la base d'une valeur nominale de cinq euros. Sur la base du capital social au 31 décembre 2020 (soit 138 472 385 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 1,5 Mds€.

7.3.3 SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, le capital social auto-détenu par la Société est le suivant :

% d'actions auto-détenues directement ou indirectement au 31/12/2020	0
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	0
Nombre d'actions en portefeuille au 31/12/2020	4 000
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 mai 2021, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 15 mai 2020. Elle n'est pas utilisable par le Directoire en période d'offre publique.

7.3.2 BILAN DE L'UTILISATION DE L'AUTORISATION DE RACHAT D'ACTIONS ET INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Faisant usage de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, Unibail-Rodamco-Westfield SE a confié à la banque Rothschild Martin Maurel, le 7 mai 2019, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Ce contrat, valable pour une période de six mois renouvelable automatiquement par périodes de six mois, a pour objet l'animation par la banque Rothschild Martin Maurel des Actions Jumelées sur les marchés Euronext Amsterdam et Euronext Paris. Quinze millions d'euros en numéraire ont été affectés au compte de liquidité pour la mise en œuvre de ce contrat.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, 90 950 Actions Jumelées ont été achetées pour un prix total de 11 796 078,33 euros (soit à un cours moyen de 129,6985 euros) et 86 950 Actions Jumelées ont été vendues pour un prix total de 11 326 589,88 euros (soit à un cours moyen de 130,2656 euros) dans le cadre du contrat de liquidité. Le montant forfaitaire de gestion du contrat supporté par Unibail-Rodamco-Westfield SE s'est élevé en 2020 à 125 000 euros.

Au titre de ce contrat de liquidité, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité, au 31 décembre 2020 :

- 4 000 Actions Jumelées ;
- 14 499 207 euros.

La Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune autre action propre en dehors de celles acquises dans le cadre du contrat de liquidité au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020. La Société n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat.

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Information sur l'actionariat

7.4 INFORMATION SUR L'ACTIONNARIAT

7.4.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2020, le capital social de la Société est composé de 138 472 385 actions ordinaires d'une valeur nominale de cinq euros entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote simple, conformément au principe « une action, un vote ».

Le capital social flottant s'élève à 99,63 %.

L'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

Actionnariat	Situation au 31/12/2018			Situation au 31/12/2019			Situation au 31/12/2020		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote
Public	137 894 274	99,71	99,71	137 946 394	99,69	99,71	137 966 859	99,63	99,63
Auto-détention ⁽¹⁾	0	0	0	0	0	99,69	4 000	0	0
Mandataires sociaux ⁽²⁾	116 757	0,08	0,08	120 854	0,09	0,09	109 437	0,08	0,08
Plan d'épargne entreprise ⁽³⁾	275 275	0,20	0,20	311 357	0,23	0,23	392 089	0,28	0,28
TOTAL	138 288 601			138 378 605			138 472 385		

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

(1) Actions auto-détenues à la suite de la mise en œuvre des programmes de rachat d'actions et/ou du contrat de liquidité. Les titres détenus par Unibail-Rodamco-Westfield SE sont privés de droit de vote.

(2) Les mandataires sociaux visent les deux membres composant le Directoire au 31 décembre 2020. Le montant ne prend pas en compte les parts détenues par les mandataires sociaux dans le Plan d'épargne entreprise.

(3) Sont incluses les parts souscrites par les membres du Directoire dans le Plan d'épargne entreprise de la Société.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, il n'y a pas eu de variation significative du capital social.

Le 22 octobre 2020, un consortium d'actionnaires composé de *flagship* Retail Investment S.à.r.l., Rock Investment et NJJ Market a déclaré avoir franchi, le 21 octobre 2020, de concert à la hausse le seuil des 5 % du capital et des droits de vote et détenir de concert 5,01 % du capital et des droits de vote.

Le 23 décembre 2020, le consortium d'actionnaires a déclaré avoir franchi, le 21 décembre 2020, de concert à la baisse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote. Cette déclaration résulte de la fin du concert entre les actionnaires.

Au jour du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, conformément aux déclarations de franchissement de seuil, les actionnaires détenant un nombre d'actions ou de droits de vote représentant 5 % ou plus du nombre total d'actions ou de droits de vote de la Société sont les suivants :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
The Goldman Sachs Group Inc.	9 246 540	6,68	9 246 540	6,68
BlackRock Inc.	11 098 164	8,01	11 098 164	8,01
NJJ Holding	15 789 685	11,40	11 447 357	8,27
Société Générale	8 906 362	6,43	8 906 362	6,43

(1) Incluant l'exposition économique à l'action URW.

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Information sur l'actionariat

7.4.2 INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2020

Les franchissements de seuils légaux notifiés antérieurement au 1^{er} janvier 2020 sont disponibles sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») et les franchissements de seuils notifiés à la Société, au siège social de la Société.

En complément des seuils prévus à l'article 9 bis des statuts de la Société, soit toute fraction égale ou supérieure à 2 % (ou un multiple de ce pourcentage) du nombre total des actions ou des droits de la Société (voir Section 7.6.8) et aux termes de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital social

ou des droits de vote, informe la Société et l'AMF, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède. Cette information est également donnée dans les mêmes délais lorsque la participation en capital social ou en droits de vote devient inférieure aux seuils mentionnés ci-dessus.

À défaut, l'actionnaire est privé des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant (article L. 233-14 alinéas 1 et 2 du Code de commerce).

Un formulaire type de déclaration de franchissement de seuils légaux est disponible sur le site internet de l'AMF.

Sur la base des franchissements de seuils légaux et statutaires notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'AMF, sont recensées, ci-après, les dernières déclarations communiquées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital social	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
BlackRock Inc. (notifié le 29/01/2020 - franchissement à la hausse)	11 080 630	8,01	11 080 630	8,01
Caisse des dépôts et consignations (notifié le 29/01/2020 - franchissement à la hausse)	3 032 069	2,19	3 032 069	2,19
Crédit Agricole S.A. (notifié le 06/03/2020 - franchissement à la hausse)	4 238 987	3,06	4 238 987	3,06
CNP Assurances (notifié le 04/03/2020 - franchissement à la hausse)	3 747 862	2,70	3 747 862	2,70
Citigroup Inc. (notifié le 11/03/2020 - franchissement à la hausse)	7 355 429	5,32	7 355 429	5,32
BlackRock Inc. (notifié le 27/03/2020 - franchissement à la baisse)	10 534 803	7,61	10 534 803	7,61
Citigroup Inc. (notifié le 02/04/2020 - franchissement à la baisse)	6 683 043	4,8295	6 683 043	4,8295
CNP Assurances (notifié le 16/04/2020 - franchissement à la baisse)	2 051 648	1,48	2 051 648	1,48
The Goldman Sachs Group Inc. (notifié le 08/06/2020 - franchissement à la hausse)	12 758 598	9,22	12 758 598	9,22
The Goldman Sachs Group Inc. (notifié le 10/06/2020 - franchissement à la hausse)	13 854 916	10,01	13 854 916	10,01
Morgan Stanley & Co. LLC (notifié le 15/06/2020 - franchissement à la hausse)	2 784 341	2,012	2 784 341	2,012
Morgan Stanley Corp. (notifié le 22/06/2020 - franchissement à la hausse)	11 131 903	8,04	11 131 903	8,04
Morgan Stanley & Co. International plc (notifié le 23/06/2020 - franchissement à la hausse)	6 937 959	5,01	6 937 959	5,01
Morgan Stanley Corp. (notifié le 23/06/2020 - franchissement à la baisse)	3 802 984	2,75	3 802 984	2,75
Morgan Stanley Corp. (notifié le 24/06/2020 - franchissement à la hausse)	10 846 623	7,84	10 846 623	7,84
Morgan Stanley Corp. (notifié le 25/06/2020 - franchissement à la baisse)	4 227 470	3,05	4 227 470	3,05
Caisse des dépôts et consignations (notifié le 25/06/2020 - franchissement à la baisse)	2 251 078	1,62	2 251 078	1,62
Morgan Stanley Corp. (notifié le 29/06/2020 - franchissement à la hausse)	11 166 581	8,07	11 166 581	8,07
Morgan Stanley Corp. (notifié le 30/06/2020 - franchissement à la baisse)	4 707 998	3,40	4 707 998	3,40
Morgan Stanley Corp. (notifié le 01/07/2020 - franchissement à la hausse)	12 099 326	8,74	12 099 326	8,74
Morgan Stanley Corp. (notifié le 07/07/2020 - franchissement à la baisse)	6 296 043	4,55	6 296 043	4,55
Morgan Stanley Corp. (notifié le 08/07/2020 - franchissement à la hausse)	12 295 792	8,88	12 295 792	8,88
Morgan Stanley & Co. International plc (notifié le 17/07/2020 - franchissement à la baisse)	6 766 933	4,89	6 766 933	4,89
Morgan Stanley & Co. International plc (notifié le 21/07/2020 - franchissement à la hausse)	7 745 628	5,59	7 745 628	5,59
Morgan Stanley Corp. (notifié le 24/07/2020 - franchissement à la baisse)	4 487 921	3,24	4 487 921	3,24
Morgan Stanley Corp. (notifié le 31/07/2020 - franchissement à la hausse)	12 193 831	8,81	12 193 831	8,81
Citigroup Inc. (notifié le 04/08/2020 - franchissement à la hausse)	7 169 819	5,18	7 169 819	5,18
Morgan Stanley Corp. (notifié le 07/08/2020 - franchissement à la baisse)	4 401 142	3,18	4 401 142	3,18
Morgan Stanley Corp. (notifié le 12/08/2020 - franchissement à la hausse)	11 791 912	8,52	11 791 912	8,52

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Information sur l'actionariat

Morgan Stanley Corp. (notifié le 12/08/2020 - franchissement à la baisse)	4 916 996	3,55	4 916 996	3,55
Morgan Stanley Corp. (notifié le 14/08/2020 - franchissement à la hausse)	12 254 294	8,85	12 254 294	8,85
APG Asset Management N.V. (notifié le 19/08/2020 - franchissement à la baisse)	6 382 614	4,6093	6 382 614	4,6093
Morgan Stanley Corp. (notifié le 17/09/2020 - franchissement à la hausse)	13 916 647	10,05	13 916 647	10,05
Goldman Sachs & Co. LLC (notifié le 23/09/2020 - franchissement à la hausse)	6 931 905	5,01	6 931 905	5,01
Morgan Stanley Corp. (notifié le 24/09/2020 - franchissement à la baisse)	13 154 240	9,50	13 154 240	9,50
Morgan Stanley Corp. (notifié le 24/09/2020 - franchissement à la baisse)	5 577 482	4,03	5 577 482	4,03
Morgan Stanley Corp. (notifié le 29/09/2020 - franchissement à la hausse)	12 618 708	9,11	12 618 708	9,11
Goldman Sachs & Co. LLC (notifié le 30/09/2020 - franchissement à la hausse)	7 126 154	5,15	7 126 154	5,15
Caisse des dépôts et consignations (notifié le 30/09/2020 - franchissement à la hausse)	3 271 515	2,36	3 271 515	2,36
Crédit Agricole S.A. (notifié le 14/10/2020 - franchissement à la hausse)	2 923 991	2,11	2 923 991	2,11
Crédit Agricole S.A. (notifié le 14/10/2020 - franchissement à la baisse)	2 593 700	1,87	2 593 700	1,87
Morgan Stanley Corp. (notifié le 20/10/2020 - franchissement à la hausse)	13 869 138	10,02	13 869 138	10,02
Morgan Stanley Corp. (notifié le 22/10/2020 - franchissement à la baisse)	13 746 472	9,93	13 746 472	9,93
Consortium (<i>flagship</i> Retail Investment S.à.r.l./Rock Investment/NJJ Market) (notifié le 22/10/2020 - franchissement à la hausse)	6 938 720	5,01	6 938 720	5,01
Morgan Stanley Corp. (notifié le 29/10/2020 - franchissement à la baisse)	6 011 054	4,34	6 011 054	4,34
Citigroup Inc. (notifié le 30/10/2020 - franchissement à la baisse)	6 094 655	4,40	6 094 655	4,40
Goldman Sachs International (notifié le 02/11/2020 - franchissement à la baisse)	6 145 468	4,44	6 145 468	4,44
The Goldman Sachs Group Inc. (notifié le 04/11/2020 - franchissement à la baisse)	13 656 598	9,86	13 656 598	9,86
Goldman Sachs & Co. LLC (notifié le 09/11/2020 - franchissement à la baisse)	6 899 756	4,98	6 899 756	4,98
The Goldman Sachs Group, Inc. (notifié le 13/11/2020 - franchissement à la hausse)	16 489 527	11,91	16 489 527	11,91
Morgan Stanley Corp. (notifié le 13/11/2020 - franchissement à la hausse)	13 320 712	9,62	13 320 712	9,62
Goldman Sachs & Co. LLC (notifié le 17/11/2020 - franchissement à la hausse)	7 133 391	5,15	7 133 391	5,15
Morgan Stanley Corp. (notifié le 17/11/2020 - franchissement à la hausse)	14 375 551	10,38	14 375 551	10,38
Goldman Sachs & Co. LLC (notifié le 18/11/2020 - franchissement à la baisse)	6 536 423	4,72	6 536 423	4,72
Morgan Stanley Corp. (notifié le 24/11/2020 - franchissement à la baisse)	13 811 374	9,97	13 811 374	9,97
Morgan Stanley Corp. (notifié le 30/11/2020 - franchissement à la baisse)	4 047 524	2,92	4 047 524	2,92
The Goldman Sachs Group, Inc. (notifié le 03/12/2020 - franchissement à la baisse)	9 673 226	6,99	9 673 226	6,99
The Goldman Sachs Group, Inc. (notifié le 08/12/2020 - franchissement à la baisse)	6 130 720	4,43	6 130 720	4,43
Fin du consortium (<i>flagship</i> Retail Investment S.à.r.l./Rock Investment/NJJ Market) (notifié le 23/12/2020 - franchissement à la baisse)	n/a ⁽²⁾	n/a ⁽²⁾	n/a ⁽²⁾	n/a ⁽²⁾
NJJ Holding (notifié le 24/12/2020 - franchissement à la hausse)	7 512 813	5,43	7 512 813	5,43
Société Générale (notifié le 31/12/2020 - franchissement à la hausse)	7 186 343	5,19	7 186 343	5,19
The Goldman Sachs Group, Inc. (notifié le 05/01/2021 - franchissement à la hausse)	9 246 540	6,68	9 246 540	6,68
NJJ Holding (notifié le 11/01/2021 - franchissement à la hausse)	9 557 097	6,9018	9 557 097	6,9018
Société Générale (notifié le 15/01/2021 - franchissement à la hausse)	8 906 362	6,43	8 906 362	6,43
Blackrock inc (notifié le 22/01/2021 - franchissement à la hausse)	11 098 164	8,01	11 098 164	8,01
UBS Group AG (notifié le 16/02/2021 - franchissement à la hausse)	2 946 737	2,32	2 946 737	2,32
Caisse des Dépôts et consignations (notifié le 18/02/2021 - franchissement à la hausse)	2 792 239	2,01	2 792 239	2,01
UBS Group AG (notifié le 24/02/2021 - franchissement à la baisse)	n/c ⁽³⁾	n/c ⁽³⁾	n/c ⁽³⁾	n/c ⁽³⁾
NJJ Holding (notifié le 26/02/2021 - franchissement à la hausse)	15 789 685	11,40	11 447 357	8,27
Caisse des Dépôts et consignations (notifié le 02/03/2021 - franchissement à la baisse)	2 232 239	1,61	2 232 239	1,61

(1) Calculé à la date de la déclaration de franchissement de seuil.

(2) Ce franchissement de seuil résulte de la fin de l'action de concert entre les sociétés *flagship* Retail Investment S.à.r.l., Rock Investment et NJJ Market.

(3) Non communiqué.

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Autorisations financières

7.4.3 PACTE D'ACTIONNAIRES

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a eu connaissance d'un pacte conclu le 15 octobre 2020 entre un consortium d'actionnaires composé de *flagship* Retail Investment S.à.r.l., Rock Investment et NJJ Market en vue de s'opposer à l'adoption des résolutions n°1 et n°2 proposées à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2020 et de voter en faveur d'autres résolutions (nomination de nouveaux membres au Conseil de surveillance).

Le 21 décembre 2020, le consortium d'actionnaires a mis fin à son action de concert.

Le 23 décembre 2020, les membres du consortium ont mis fin à ce pacte d'actionnaire.

7.5 AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Conformément à l'article L. 225-37-4 sur renvoi de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le tableau suivant récapitule l'utilisation, entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2020, des délégations relatives aux augmentations de capital en cours de validité accordées par les assemblées générales. Toutes ou partie des autorisations financières approuvées par l'Assemblée Générale du 17 mai 2019 étaient en vigueur au 1^{er} janvier 2020 et ont été privées d'effet et remplacées par de nouvelles autorisations données par l'Assemblée Générale du 15 mai 2020 ou par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2020 concernant l'augmentation de capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise. Ces autorisations ont ainsi été privées d'effet, à compter de cette même date, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure accordée au Directoire ayant le même objet.

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Date de l'Assemblée Générale ⁽⁴⁾ et résolution	Échéance de l'autorisation	Montant ⁽²⁾	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants ⁽²⁾ utilisés ⁽⁵⁾	Montant ⁽²⁾ restant à utiliser au 31/12/2020 ⁽⁶⁾
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS ⁽³⁾	17/05/2019 Résolution n° 15	17/11/2020	100 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 2 000 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Actionnaires	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités	0	0 ⁽⁴⁾
	15/05/2020 Résolution n° 18	15/11/2021				0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS ⁽³⁾ par voie d'offre au public	17/05/2019 Résolution n° 16	17/11/2020	60 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 2 000 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾ assorti d'un délai de priorité	0	0 ⁽⁴⁾
	15/05/2020 Résolution n° 19	15/11/2021				0	Totalité de l'autorisation
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾	17/05/2019 Résolution n° 17	17/11/2020	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et/ou valeurs mobilières selon les mêmes modalités et conditions que celles retenues pour l'émission initiale	0	0 ⁽⁴⁾
	15/05/2020 Résolution n° 20	15/11/2021				0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature	17/05/2019 Résolution n° 18	17/11/2020	Apport en nature sous forme de valeurs mobilières : 10 % du capital social à la date de l'opération	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾	0	0 ⁽⁴⁾
	15/05/2020 Résolution n° 21	15/11/2021				0	Totalité de l'autorisation

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Autorisations financières

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Date de l'Assemblée Générale ⁽⁴⁾ et résolution	Échéance de l'autorisation	Montant ⁽²⁾	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants ⁽²⁾ utilisés ⁽⁵⁾	Montant ⁽²⁾ restant à utiliser au 31/12/2020 ⁽⁶⁾
Augmentation de capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise avec suppression du DPS ⁽³⁾	17/05/2019 Résolution n° 19	17/11/2020	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	Adhérents au PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités	69 150	0 ⁽⁴⁾
	15/05/2020 Résolution n° 22	15/11/2021				0	0
	10/11/2020 Résolution n° 2	10/05/2022				0	Totalité de l'autorisation (soit 400 000)
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan d'options de souscription d'actions	17/05/2019 Plan Performance n° 11 Résolution n° 20	17/07/2022	Maximum : <ul style="list-style-type: none"> 1 % du capital totalement dilué par an 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation 	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de performance et de présence obligatoires Aucune décote	885 291	3 405 601
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan d'Actions de Performance	17/05/2019 Plan Performance n° 4 Résolution n° 21	17/07/2022	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de présence et de performance obligatoires	489 440	654 531

(1) Pour plus de précisions, se reporter au texte des résolutions.

(2) Plafonds : le montant nominal global maximum des augmentations de capital est fixé à 150 M€ ; le montant nominal global maximum des titres de créance est fixé à 2 Mds€. Ces montants ont été maintenus par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2020 et par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2020.

(3) Droit préférentiel de souscription.

(4) Les autorisations/délégations accordées lors de l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2020, et selon le cas, l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2020, privent d'effet à compter de cette même date, à hauteur de la partie non encore utilisée, toute délégation de compétence antérieure donnée au Directoire ayant le même objet.

(5) Nombre d'actions, d'obligations ou de Stock-Options de Performance créées/souscrites ou attribuées.

(6) Nominal, nombre d'actions/obligations, Stock-Options de Performance ou Actions de Performance.

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Statuts de la Société, et règlements intérieurs

7.6 STATUTS DE LA SOCIÉTÉ ET RÈGLEMENTS INTÉRIEURS

Les principales dispositions statutaires sont présentées ci-après. Par ailleurs, le Directoire, le Conseil de surveillance, le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, disposent chacun d'un Règlement Intérieur. Les statuts et les règlements intérieurs de ces comités sont disponibles en version intégrale sur le site internet de la Société (www.urw.com) ou à son siège social.

À la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, la dernière mise à jour des statuts date du 4 juin 2020.

7.6.1 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- Tout investissement par l'acquisition, l'aménagement, la construction, la propriété de tous terrains, immeubles, biens et droits immobiliers et l'équipement de tous ensembles immobiliers, aux fins de les louer ;
- Le management, la location, la prise à bail, la vente ou l'échange des actifs énumérés ci-dessus, soit directement, soit par prise de participations ou d'intérêts, soit en constituant toute société civile ou commerciale ou groupement d'intérêt économique ;
- Et généralement toutes opérations financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou de nature à favoriser son développement ;
- Toute prise, détention, cession de participation dans toutes personnes morales françaises ou dans toutes personnes morales étrangères ayant une activité se rattachant directement ou indirectement à l'objet social de la Société ou de nature à favoriser son développement.

7.6.2 PRINCIPE DES ACTIONS JUMELÉES (ARTICLE 6 DES STATUTS)

Une « Action Jumelée » est composée d'une action de la Société et d'une action de catégorie A de la société Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (« Action A Unibail-Rodamco-Westfield N.V. »).

La Société, la société Unibail-Rodamco-Westfield N.V., et toutes les entités contrôlées qui figurent dans les comptes consolidés de la Société et/ou de Unibail-Rodamco-Westfield N.V. constituent le « Groupe Jumelé ».

Afin d'assurer qu'à tout moment les porteurs d'actions de la Société, autres que toute entité du Groupe Jumelé, détiennent une participation à la fois dans la Société et dans Unibail-Rodamco-Westfield N.V., comme s'ils détenaient une participation dans une seule société (combinée) :

- Aucune action de la Société ne peut être (i) émise au profit de, ou souscrite par, des personnes autres que toute entité du Groupe Jumelé, (ii) transférée à ou, sous réserve de la loi applicable, nantie ou grevée d'autres sûretés au profit de tiers, autres que toute entité du Groupe Jumelé, ou (iii) libérée de toute sûreté au profit de tiers autres que toute entité du Groupe Jumelé, dans chaque cas autrement que conjointement avec une Action A Unibail-Rodamco-Westfield N.V. sous la forme d'une Action Jumelée ;

- Aucun droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société ne peut être (i) consenti à, ou exercé par, d'autres personnes que toute entité du Groupe Jumelé, (ii) annulé par d'autres personnes que toute entité du Groupe Jumelé, (iii) transféré à ou, sous réserve de la loi applicable, nanti ou grevé d'autres sûretés au profit de tiers autres que toute entité du Groupe Jumelé, ou (iv) libéré de toute sûreté au profit de tiers autres que toute entité du Groupe Jumelé, dans chaque cas autrement que conjointement avec un droit de souscription correspondant à un nombre identique d'Actions A Unibail-Rodamco-Westfield N.V. sous la forme du même nombre d'Actions Jumelées ;
- Tous les actionnaires, autres que toute entité du Groupe Jumelé, ne doivent pas (i) acquérir des actions de la Société, (ii) acquérir, exercer ou annuler tout droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société, ou (iii) constituer un usufruit, nantissement ou toute autre sûreté sur toute action de la Société ou tout droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société, dans chaque cas autrement que (s'il s'agit d'une action de la Société) conjointement avec une Action A Unibail-Rodamco-Westfield N.V. sous la forme d'une Action Jumelée ou (s'il s'agit d'un droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société) conjointement avec un droit de souscription correspondant à un nombre identique d'Actions A Unibail-Rodamco-Westfield N.V. sous la forme du même nombre d'Actions Jumelées ; et
- Dans la mesure permise par la loi, le Directoire et le Conseil de surveillance doivent prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer qu'à tout moment le nombre d'actions de la Société émises et détenues par toute personne autre que toute entité du Groupe Jumelé soit égal au nombre d'Actions A Unibail-Rodamco-Westfield N.V. émises et détenues par toute personne autre que toute entité du Groupe Jumelé.

Il ne peut être mis fin à ce principe d'Actions Jumelées qu'en vertu d'une résolution adoptée à cet effet par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société modifiant les statuts. Une résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société décidant une telle modification ne prendra effet qu'après constatation par le Directoire que l'assemblée des actionnaires de Unibail-Rodamco-Westfield N.V. a voté une résolution mettant fin au principe des Actions Jumelées tel qu'il figure dans les statuts d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.

7.6.3 RÉGIME SIIC

Depuis 2003, la Société et ses filiales éligibles ont opté pour le régime des sociétés d'investissements immobiliers cotées (« SIIC ») institué par la loi de finances pour 2003 (article 208 C du Code général des impôts). Ce régime repose sur un principe de transparence fiscale : le prélèvement de l'impôt sur les revenus retirés des activités locatives et plus-values d'arbitrage se fait au niveau des actionnaires et non au niveau de la Société⁽¹⁾.

7.6.4 CONDITIONS AUXQUELLES LES STATUTS SOUMETTENT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL ET DES DROITS RESPECTIFS DES DIVERSES CATÉGORIES D'ACTIONS

Néant.

(1) Pour plus de détails, se référer à la note 8 de la Section 5.2.

Informations sur la Société, l'actionnariat et le capital social

Statuts de la Société, et règlements intérieurs

7.6.5 ORGANES DE GESTION ET DE DIRECTION (ARTICLES 10 À 16 DES STATUTS)

La Société est administrée par un Directoire et un Conseil de surveillance (CS).

Le détail de la composition et du fonctionnement du Directoire et du CS est exposé à la Section 3.2.

7.6.5.1 LE DIRECTOIRE (ARTICLES 10 À 12 DES STATUTS ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU DIRECTOIRE)

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE. Il est composé au maximum de sept membres nommés pour une durée de quatre ans par le CS qui confère à l'un d'eux la qualité de Président. Au 7 janvier 2021, le Directoire est composé de quatre membres.

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au CS et aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du CS (voir la Section 7.6.5.2.1).

– EXTRAITS DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU DIRECTOIRE

Les membres du Directoire peuvent, sur proposition du Président du Directoire et avec l'autorisation du CS, répartir entre eux les tâches de Direction.

Le Président du Directoire a une compétence générale exceptée sur ce qui est expressément attribué à un autre membre du Directoire.

Les responsabilités et fonctions des membres du Directoire à l'exception du Président du Directoire se répartissent comme suit :

- Le Directeur Général Finance est en charge des aspects fiscaux, de générer des bénéfices par l'optimisation du coût du capital, et des relations avec les investisseurs. En cette qualité, il est responsable la fonction financière globale au sein du Groupe (contrôle financier, consolidation, refinancement, fiscalité, processus d'élaboration du budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs et relations avec les investisseurs).
- La Directrice Générale Fonctions Centrales est en charge des ressources humaines, de l'informatique et de l'organisation ainsi que du Développement Durable au niveau du Groupe. Elle est aussi en charge du risque et de la gestion de crise, de la conformité et de la sécurité.
- Le Directeur Général Investissements est responsable des processus d'investissements/désinvestissements, de définir les stratégies en matière de copropriétés et de co-investissements et de coordonner les opérations de développement corporate (fusions-acquisitions, alliances stratégiques et les partenariats). Il est responsable du challenge de la stratégie pour les actifs commerciaux, stratégiques, et de la stratégie de développement et de restructurations majeures, d'extensions ou renouvellements des actifs existants, y compris le pôle Bureaux.

7.6.5.2 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLES 13 À 16 DES STATUTS ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Le CS exerce une supervision et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société dans les conditions prévues par la loi, les statuts et son Règlement Intérieur. Le CS est composé de 8 à 14 membres nommés pour une durée de trois ans.

Le maintien en fonctions d'un membre du CS est subordonné à la condition qu'il n'ait pas dépassé l'âge de 75 ans. Si un membre du CS atteint cet âge limite alors qu'il est en fonction, il sera considéré démissionnaire à la première Assemblée Générale Annuelle Ordinaire qui se tiendra après la fin de l'année au cours de laquelle il aura atteint l'âge de 75 ans. Au cours de cette Assemblée, les actionnaires pourront désigner son remplaçant.

Le nombre de membres du CS ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des membres.

Le CS élit parmi ses membres un Président et un Vice-Président qui sont chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Les mandats de Président et Vice-Président ne pourront excéder la durée de leur mandat de membre du CS.

Le CS se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Informations sur la Société, l'actionnariat et le capital social

Statuts de la Société, et règlements intérieurs

7.6.5.2.1 LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTOIRE PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 11 DES STATUTS ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Conformément aux dispositions de l'article 11.5 des statuts de la Société et au Règlement Intérieur du CS (Annexe E), le CS doit donner son accord préalable à certaines opérations ou décisions du Directoire, notamment :

– EXTRAITS ET RÉSUMÉS DE CERTAINES DISPOSITIONS DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CS

- Toute acquisition (y compris l'acquisition d'immeubles par nature et de tout ou partie de participations) ou tout investissement (y compris les acquisitions d'immobilisation en vue de la croissance interne), directement ou par l'intermédiaire d'entités juridiques d'un montant supérieur à 25 M€ (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 M€ (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 M€ (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- Les cessions d'actifs (y compris la cession d'immeuble par nature et la cession de tout ou partie de participations) directement ou par l'intermédiaire d'entités juridiques, d'un montant supérieur à 500 M€ (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 700 M€ (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- L'endettement ou la constitution de sûretés d'un montant supérieur à 500 M€ (chiffres consolidés), seuil porté à un milliard d'euros lorsque ces opérations concernent un emprunt de la Société destiné à refinancer une dette financière ;
- L'externalisation au profit de tiers des activités de gestion d'actifs et de gestion immobilière ou d'autres responsabilités de gestion d'actifs ou de gestion immobilière représentant plus de 25 % de la valeur totale des actifs et participations de la Société ;
- Le transfert à un tiers de tout ou partie des activités de la Société pour un montant supérieur à 500 M€ (chiffres consolidés) ;
- Toute modification significative de la gouvernance et/ou organisationnelle du Groupe, y compris la répartition des tâches au sein du Directoire, l'approbation des modifications au Règlement Intérieur du Directoire, la re-localisation de fonctions centrales Groupe et toute mesure qui pourrait affecter le régime fiscal applicable aux sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC) ou tout autre régime fiscal de faveur similaire dans tout autre pays ;
- Toute politique générale de rémunération au sein du Groupe et toute rémunération des membres du Directoire ;
- Toute prise de participation ou intérêt dans d'autres sociétés ou activités et toute cession ou modification d'une telle participation ou intérêt (en ce compris toute modification de la participation détenue par la Société dans Unibail-Rodamco-Westfield N.V.) pour un montant supérieur à 25 M€ (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 M€ (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 M€ (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;

- Tout engagement hors bilan de la Société pour un montant supérieur à 25 M€ (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 M€ pour tout engagement hors bilan concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 M€ pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- Toute proposition à l'Assemblée Générale de modifications des statuts de la Société ;
- Toute proposition de (re)nouvellement ou révocation des Commissaires aux comptes de la Société ou de l'une de ses principales filiales et tout examen des honoraires des Commissaires aux comptes ;
- Toute proposition à l'Assemblée Générale de délégation de compétence portant sur l'émission ou le rachat d'actions de la Société, dans le respect du Principe des Actions Jumelées ;
- Toute modification de la politique de distribution de dividendes de la Société et des propositions du Directoire en matière de distribution d'acomptes sur dividende ou de dividendes ;
- Toute prise de participation ou intérêt dans, ou toute conclusion d'un contrat avec, une autre société ou activité au titre de laquelle cette société ou activité obtiendrait le droit de désigner des membres du CS ;
- Toute décision de demander à placer la Société ou toute société de son groupe sous le bénéfice d'un plan de sauvegarde ou redressement ou liquidation judiciaire ;
- Toute proposition de dissolution ou liquidation de la Société ou de l'une de ses principales filiales ;
- Toute conclusion d'un accord impliquant ou susceptible d'impliquer un conflit d'intérêt entre un membre du Directoire ou du CS d'une part et la Société d'autre part au sens des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
- Toute modification des règles relatives aux délits d'initiés en vigueur au sein de la Société ;
- L'approbation de la stratégie du Groupe et de son budget annuel, tels qu'ils sont présentés pour approbation au CS lors de la présentation des comptes de l'exercice clos ;
- Conformément à l'article L. 229-7 du Code de commerce, les règles énoncées aux articles L. 225-86 à L. 225-90 dudit Code relatives aux conventions réglementées soumises à autorisation préalable du CS, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, sont applicables à la Société.

Conformément aux règles prévues par le Règlement Intérieur du CS, ce dernier doit être informé de toutes les opérations en cours d'un montant compris entre 300 et 500 M€.

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Statuts de la Société, et règlements intérieurs

7.6.5.2 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Deux comités spécialisés ont pour mission d'assister le Conseil dans l'exécution de sa mission : le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations. Chaque membre du CS exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de règlements intérieurs spécifiques régissant leur fonctionnement.

La composition, les missions et diligences des comités sont détaillés à la Section 3.2.2.3.

7.6.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLES 18 ET 19 DES STATUTS)

Les assemblées générales des actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi française et par le Règlement européen. Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et tout actionnaire, justifiant de la propriété de ses actions depuis deux jours ouvrés au moins avant l'Assemblée Générale, peut participer personnellement ou par mandataire aux assemblées générales.

Les conditions et modalités de participation aux assemblées générales sont prévues à l'article 18 des statuts de la Société.

À chaque action est attaché un droit de vote. Il n'existe pas à ce jour d'action de préférence ni d'action à droit de vote double.

7.6.7 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 21 DES STATUTS)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, et des sommes à porter en réserve légale et augmenté du report bénéficiaire. L'Assemblée Générale peut également décider, en complément, de distribuer des sommes prélevées sur les réserves et/ou primes.

Compte tenu du régime SIIC, le versement d'un dividende peut justifier le paiement par la Société d'un prélèvement visé à l'article 208 C II *ter* du Code général des impôts (20 % actuellement) calculé sur le montant du dividende versé à tout actionnaire qui détient directement ou indirectement au moins 10 % du capital social (« Actionnaire Concerné »⁽¹⁾) si l'Actionnaire Concerné, en tant que personne morale non-résidente fiscale française, n'est pas soumis à un impôt équivalent à l'Impôt sur les Sociétés français sur les dividendes SIIC distribués par la Société (« Actionnaire à Prélèvement »). Tout Actionnaire Concerné est présumé être un Actionnaire à Prélèvement sauf à produire un avis juridique satisfaisant et sans réserve attestant qu'il n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. À défaut, et conformément à l'article 21 des statuts, l'Actionnaire à Prélèvement sera débiteur vis-à-vis de la Société du montant du prélèvement. Ce montant sera alors, soit compensé lors de la mise en paiement de la distribution, soit remboursé *a posteriori*.

7.6.8 FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES ET INSCRIPTION AU NOMINATIF (ARTICLES 9 ET 9 BIS DES STATUTS)

En complément des seuils prévus par la loi⁽²⁾, selon l'article 9 bis des statuts d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, tout actionnaire venant à posséder, seul ou de concert, un nombre d'actions supérieur ou égal à 2 % du nombre total des actions ou des droits de vote ou à un multiple de ce pourcentage, est tenu, dans un délai de dix jours de Bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils de participation, d'informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il possède, par lettre recommandée adressée avec accusé de réception au siège social de la Société. Tout actionnaire dont la participation au capital social devient inférieure à l'un des seuils mentionnés précédemment est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Par ailleurs, aux termes de l'article 9 des statuts, tout Actionnaire Concerné⁽¹⁾ doit inscrire au nominatif l'intégralité des actions qu'il détient (directement ou via une entité qu'il contrôle) et adresser le justificatif de cette inscription à la Société par lettre recommandée, dans un délai maximal de cinq jours de Bourse après le franchissement de seuil. À défaut d'inscription au nominatif des actions et de déclarations régulières, l'actionnaire défaillant se verra priver du droit de participer et/ou de voter aux assemblées générales de la Société, conformément aux termes de l'article 9 alinéa 4 des statuts.

Aux termes de l'article 9 bis, l'Actionnaire Concerné devra indiquer dans sa déclaration d'atteinte ou de franchissement de seuil de 10 %, s'il se définit comme un Actionnaire à Prélèvement au sens de l'article 208 C II du Code général des impôts, notamment s'il est (i) non soumis à l'impôt sur les sociétés en France et (ii) non imposé dans son pays de résidence à un taux équivalent à au moins deux tiers de l'impôt supporté en France. L'Actionnaire Concerné qui ne se définit pas comme un Actionnaire à Prélèvement devra produire un avis juridique satisfaisant et sans réserve attestant qu'il n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. Toute modification ultérieure apportée au statut de l'Actionnaire Concerné doit être communiquée à la Société, au plus tard dans les dix jours de Bourse avant la mise en paiement des distributions.

À défaut d'avoir été déclaré dans les conditions visées aux premier et troisième paragraphes ci-dessus, (i) si le défaut a été constaté et (ii) si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % du capital social en font la demande dans les conditions prévues par la loi, les actions qui constituent l'excédent de la participation sont privées de droit de vote pour toute assemblée générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification (à moins que les droits de vote aient déjà été retirés conformément à l'article 9 alinéa 4 des statuts).

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, directement ou par procuration donnée à un tiers.

Les déclarations doivent être envoyées au Service des Relations Investisseurs : individual.investor@urw.com.

(1) Un « Actionnaire Concerné » est tout actionnaire autre qu'une personne physique venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un pourcentage des droits à dividendes de la Société au moins égal à celui visé à l'article 208 C II *ter* (10 %) du Code général des impôts.

(2) Pour plus de détails, voir Section 7.4.2.

7.7 PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, la Société n'a pris, au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020, aucune participation significative dans une société ayant son siège social en France.

7.8 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC

Le Principe des Actions Jumelées qui est inscrit dans les statuts de la Société (pour plus de détails sur le principe, se référer à la Section 7.6.2) comporte des restrictions au transfert des actions de la Société.

Tout porteur d'Actions Jumelées détient à la fois des actions Unibail-Rodamco-Westfield SE et des actions de catégorie A Unibail-Rodamco-Westfield N.V. Par conséquent, tout porteur d'Actions Jumelées doit respecter à la fois les règles régissant les offres publiques en France et les règles régissant les offres publiques aux Pays-Bas. Compte tenu de la participation d'Unibail-Rodamco-Westfield SE dans Unibail-Rodamco-Westfield N.V., une Action Jumelée ne représente pas le même pourcentage de droits de vote dans Unibail-Rodamco-Westfield SE que dans Unibail-Rodamco-Westfield N.V. Par conséquent, un porteur d'Actions Jumelées peut franchir le seuil de 30 % déclenchant l'obligation de déposer une offre publique obligatoire sur la totalité des actions Unibail-Rodamco-Westfield SE en circulation sans être soumis à une obligation de déposer une offre publique sur l'ensemble des actions Unibail-Rodamco-Westfield N.V. en circulation.

Toutefois, compte tenu du Principe des Actions Jumelées, un initiateur qui n'est pas une entité du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield peut uniquement acquérir des actions Unibail-Rodamco-Westfield SE sous la forme d'Actions Jumelées, ce qui pourrait entraîner, pour l'initiateur, une obligation de déposer concomitamment une offre publique sur l'ensemble des actions Unibail-Rodamco-Westfield N.V. en circulation.

Par ailleurs, l'ensemble des informations prévues à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce et susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique est inclus dans le présent chapitre 7 et, concernant le changement de contrôle, dans la Section 4.1.5.1.

Informations complémentaires

CHAPITRE 8

Informations complémentaires

8.1	ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	455
8.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	456
8.3	INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2018 ET 2019	456
8.3.1	Pour l'exercice 2018	456
8.3.2	Pour l'exercice 2019	456
8.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	456
8.5	GLOSSAIRE	457
8.6	TABLES DE CONCORDANCE	459
8.6.1	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	459
8.6.2	Table de concordance du rapport financier	461
8.6.3	Table de concordance du rapport de gestion	462

8.1 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une

image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 25 mars 2021

Jean-Marie Tritant
Président du Directoire

Fabrice Mouchel
Directeur Général Finance

Informations complémentaires

Contrôleurs légaux des comptes

8.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Les Commissaires aux comptes de la Société sont les suivants :

Ernst & Young Audit

Monsieur Jean-Yves Jégourel et Monsieur Antoine Flora
1/2, Place des Saisons
92400 Courbevoie Paris La Défense 1

Date de début du premier mandat : Assemblée Générale
du 13 mai 1975

Deloitte & Associés

Monsieur Emmanuel Gadret et Monsieur Emmanuel Proudhon
6, Place de la Pyramide
92908 Paris La Défense Cédex

Date de début du premier mandat⁽¹⁾ : Assemblée Générale
du 27 avril 2011

Les mandats des Commissaires aux comptes d'Ernst & Young Audit et de Deloitte & Associés expireront à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022.

8.3 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2018 ET 2019

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2019, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2020 :

8.3.1 POUR L'EXERCICE 2018

Le Document de référence de l'exercice 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 27 mars 2019, sous le numéro de dépôt D.19-0211.

Les informations financières, les comptes consolidés de l'exercice 2018 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent respectivement aux chapitre 4 (pages 220 à 293) et chapitre 5 (pages 294 à 407).

Les parties non incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par une autre section du présent Document d'Enregistrement Universel.

8.3.2 POUR L'EXERCICE 2019

Le Document d'Enregistrement Universel de l'exercice 2019 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 25 mars 2020, sous le numéro de dépôt D.20-0172.

Les informations financières, les comptes consolidés de l'exercice 2019 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent respectivement aux chapitre 4 (pages 202 à 263) et chapitre 5 (pages 264 à 384).

Les parties non incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par une autre section du présent Document d'Enregistrement Universel.

8.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site internet www.urw.com les documents suivants :

- Les documents de référence et les documents d'enregistrement sous la forme de rapports annuels, et leurs actualisations déposés auprès de l'AMF ;
- Les communiqués financiers publiés par le Groupe.

Les statuts, les comptes sociaux et les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield SE peuvent être consultés au siège de la Société, 7, place du Chancelier Adenauer - 75016 Paris, sur le site internet www.urw.com ou obtenus sur simple demande auprès de la Société.

(1) Deloitte & Associés a succédé à Deloitte Marque & Gendrot qui avait été nommé le 28 avril 2005.

8.5 GLOSSAIRE

Actifs Corporels Nets (« ACN ») EPRA : suppose que les sociétés achètent et vendent des actifs, cristallisant ainsi certains niveaux d'impôts différés inévitables.

Activités non récurrentes : comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écarts d'acquisition ou la comptabilisation d'écarts d'acquisition négatifs, les amortissements des actifs et passifs à la juste valeur comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

ANR triple net : correspond à l'ancien ANR EPRA triple net.

Chiffres d'affaires des commerçants : chiffres d'affaires, hors Pays-Bas, des commerçants des centres commerciaux d'URW en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration.

Commerçants de petites surfaces : boutiques de petite taille inférieure à 10 000 pieds carrés (environ 929 m²).

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

Coût Total d'Investissement (CTI) : il est égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; et (ii) les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas : (i) les franchises et paliers de loyer ; (ii) les intérêts financiers capitalisés ; (iii) les coûts internes capitalisés ; (iv) les pertes de loyers nets ; et (v) les ajustements IFRS.

EBITDA-Viparis : « Loyers nets » et « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part récurrente des sociétés liées » des sites Viparis.

États financiers en conformité avec le référentiel IFRS : les états financiers consolidés du Groupe sont élaborés conformément aux normes IFRS telles qu'applicables dans l'Union Européenne à la date de clôture.

États financiers en méthode proportionnelle : ils sont élaborés sur la base des états financiers en IFRS, à l'exception des entités contrôlées conjointement qui sont consolidées en méthode proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence en IFRS. Unibail-Rodamco-Westfield estime que les états financiers en méthode proportionnelle permettent aux actionnaires de mieux comprendre les opérations sous-jacentes du Groupe et les entités contrôlées conjointement dans la mesure où celles-ci représentent une part significative des opérations du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Flagships : actifs d'une certaine taille et/ou dont la fréquentation dépasse les 10 millions de visites annuelles, avec un important potentiel de croissance pour le Groupe fondé sur leur attractivité auprès des enseignes et des visiteurs, leur architecture ou design iconique et une forte empreinte dans leur région.

Flux de trésorerie nets d'exploitation : flux de trésorerie nets générés par l'exploitation hors variation du besoin en fonds de roulement : sur une base annualisée, l'EBE récurrent diminué (i) des charges financières nettes récurrentes et (ii) de la taxe sur le résultat d'exploitation récurrent.

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

Gain locatif moyen : pour le portefeuille d'actifs américain, le gain locatif représente l'augmentation moyenne sur les 12 derniers mois des loyers totaux incluant les charges de maintenance des parties communes, des commerçants de petites surfaces (hors prolongations de baux, baux signés sans loyer précédent et baux de moins de 12 mois).

Groupe de pairs : Le cabinet de conseil externe et indépendant, Willis Towers Watson (WTW), a donné des recommandations sur la Rémunération Annuelle Fixe des Membres du Directoire, au Conseil de Surveillance et au Comité des rémunérations, en se basant sur une approche d'étude comparative mixte fondée principalement sur les deux groupes de paires ci-dessous :

Industrie Française (CAC40); Sélection immobilier Europe et Royaume-Uni (11 sociétés) : Vonovia, Deutsche Wohnen, Klépierre, Land Securities Group, Gécina, The British Land Comp., Foncière des Régions, Swiss Prime Site, Hammerson, Derwent London, Altarea Cogedim.

D'autres groupes de pairs ont été utilisés pour information et analyse comparative qualitative uniquement :

Sélection Immobilier États-Unis (11 sociétés) : Simon Property Group, GGP, Ventas, Realty Income Corporation, Regency Centers Corporation, Federal Realty Investment Trust, Macerich Company, Kimco Realty Corporation, National Retail Properties, Brixmor Property Group, Weingarten Realty Investors.

Indice de Référence : L'Indice de Référence intègre des sociétés ayant plus de 50 % de leur activité dans les centres commerciaux ou dans les bureaux et opérant dans les mêmes pays qu'URW. Suite à l'acquisition Westfield, la composition de l'indice a donc été ajustée par le CR pour refléter la géographie et les activités d'URW. Cet indice est composé de 27 sociétés (10 dans le secteur des centres commerciaux Eurozone, 3 dans le secteur Bureaux en France, 4 dans le secteur des centres commerciaux au Royaume-Uni et 10 dans le secteur des centres commerciaux aux États-Unis), la pondération reflète le poids à chacun des grands secteurs d'activité d'URW. Il est composé des sociétés suivantes (pour autant que l'indice comprenne la société concernée sur toute la période d'acquisition des plans) :

Sous-Indice : Centres Commerciaux Eurozone (pondéré à 63 %) - Klépierre, Carmila, Deutsche EuroShop, Citycon, EuroCommercial Property, Mercialis, Wereldhave, Vastned Retail, Retail Estates, LAR España Real Estate ;

Sous-Indice France Bureaux (pondéré à 7 %) - Covivo, Icade, Gecina ;
Sous-Indice Centres Commerciaux UK (pondéré à 8 %) - British Land Co, Landsec, Hammerson, NewRiver REIT ;
Sous-Indice Centre Commerciaux US (pondéré à 22 %) - Simon Property Group, Macerich, Washington Prime Group, CBL & Associates, Pennsylvania Centers, Regency Centers, Federal Realty Investment, Kimco Realty, Brixmor Property Group, Weingarten Realty Invest.

Investissements de remplacement : les investissements de remplacement sont relatifs à des équipements ou des travaux sur la structure d'un actif en exploitation. L'objectif premier de ces investissements est d'assurer le maintien dans un bon état de

Informations complémentaires

Glossaire

fonctionnement de l'actif et/ou d'effectuer des améliorations mineures. Ces investissements sont effectués compte tenu de l'obsolescence, de la nécessité de maintenir les performances techniques au niveau des standards de marché ou de respecter des contraintes légales.

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

Loyer variable : Loyer calculé en % du chiffre d'affaires du locataire.

ORNANE : Obligations Convertibles ou Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes.

Part du groupe : la part attribuable au Groupe après déduction de la part attribuable aux minoritaires.

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

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

Projets contrôlés : projets pour lesquels les études sont très avancées, URW contrôle le foncier ou des droits à construire, et où toutes les autorisations administratives nécessaires ont été déposées ou devraient l'être sous peu. Cependant, le passage éventuel de ces projets dans la phase « engagés » dépendra de l'obtention des autorisations administratives, des accords des partenaires de sociétés en JV, si nécessaire, ainsi que des accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure.

Projets engagés : projets pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits à construire et a obtenu toutes les autorisations administratives et permis nécessaires, le cas échéant, les accords des partenaires de sociétés en JV, les accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure et pour lesquels lesdits travaux ont commencé.

Ratio de couverture des intérêts : EBE des activités récurrentes / Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) ; l'EBE des activités récurrentes est calculé comme la somme du résultat opérationnel récurrent et autres revenus moins les frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

Ratio d'endettement : dette financière nette, excluant les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle / valeur du patrimoine (en IFRS ou en méthode proportionnelle) droits inclus ou hors droits et frais estimés et excluant les écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services.

Rendement de la dette : rapport entre le revenu net d'exploitation et le montant du prêt en cours, déduction faite de certaines liquidités telles que définies dans la documentation relative au prêt hypothécaire.

Résultat opérationnel net (RON) : Résultat opérationnel net avant frais de gestion, indemnités d'éviction/de résiliation et impact des étalements.

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

Taux d'actualisation : le taux d'actualisation est le taux utilisé dans les modèles d'actualisation des flux de trésorerie afin de calculer la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs (positifs ou négatifs).

Taux d'effort : (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires) / (chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays. Le chiffre d'affaire de Primark est estimé.

Taux de capitalisation : taux utilisé afin d'estimer la valeur de revente d'un actif à la fin de la période de détention. Les loyers nets projetés de manière annuelle sont ainsi divisés par ce taux de capitalisation (exprimé en pourcentage) afin de déterminer la valeur terminale.

Taux de rendement d'un projet : part revenant à URW du loyer net stabilisé attendu divisé par la part d'URW du CTI du projet diminué des aménagements de loyer (franchises et paliers de loyer), et pour les projets de redéveloppement uniquement, la valeur droits inclus de l'actif en exploitation au lancement du projet.

Taux de rendement EPRA topped-up : Taux de rendement net initial EPRA retraité des expirations de franchises de loyers (ou autres aménagements de loyer en cours, comme les abattements et les paliers).

Taux de rendement net initial : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par la valeur de l'actif hors droits et frais estimés.

Taux de rendement net initial acquéreur : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par le PTA.

Taux de rendement net initial EPRA : loyer contractuel après déduction des aménagements de loyer en cours, et autres revenus annualisés, nets des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus. La réconciliation du taux de rendement net initial d'URW avec le taux de rendement net initial EPRA est disponible dans les indicateurs de performance EPRA.

Taux de rendement potentiel : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation + valeur locative de marché des espaces vacants, divisé par la valeur de l'actif hors droits et frais estimés.

Taux de rotation : (nombre de re-commercialisations + nombre de cessions et de renouvellements avec nouveau concept) / nombre de boutiques. Les baux à durée déterminée sont exclus.

Taux de vacance EPRA : loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

Valeur de Cession Nette (« VCN ») EPRA : représente la valeur de l'actionnaire dans un scénario de cession, où l'impôt différé, les instruments financiers et autres ajustements sont pris en compte en totalité en diminution de la valeur des actifs, net de tout impôt en résultant.

Valeur Nette de Reconstitution (« VNR ») EPRA : suppose que les sociétés ne vendent jamais d'actifs et vise à représenter la valeur requise pour reconstituer la société.

8.6 TABLES DE CONCORDANCE

8.6.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux sections du présent Document d'Enregistrement Universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations	Section du Document d'Enregistrement Universel
1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel	8.1
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document d'Enregistrement Universel	8.1
1.3. Identification, qualification et conflits d'intérêts potentiels des personnes intervenant en qualité d'expert	1.6 - 1.7
1.4. Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	n/a
1.5. Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	page 1
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1. Identité des contrôleurs légaux	8.2
2.2. Changement éventuel	n/a
3. FACTEURS DE RISQUES	
6.2	
4. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1. Raison sociale et nom commercial	7.1.1
4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	7.1.1
4.3. Date de constitution et durée de vie	7.1.1
4.4. Siège social et forme juridique	7.1.1 - 7.1.2
5. APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1. Principales activités	4.1.1
5.1.1. Nature des opérations	1.4 - 4.1.1
5.1.2. Nouveaux produits et services importants	4.1.3
5.2. Principaux marchés	4.1.1.2 - 4.1.1.3
5.3. Événements importants	5.2 (note 1)
5.4. Stratégie et objectifs	1.3
5.5. Dépendance de l'émetteur à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	n/a
5.6. Déclaration sur la position concurrentielle	n/a
5.7. Investissements	
5.7.1. Investissements importants réalisés	4.1.2
5.7.2. Principaux investissements en cours ou à venir que compte réaliser l'émetteur et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes et méthodes de financement	4.1.3
5.7.3. Co-entreprises et participations dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptibles d'avoir une incidence significative	5.2 (note 6)
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	2.2 - 6.2.2.3
6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1. Description sommaire du Groupe	1.8 - 1.9
6.2. Liste des filiales importantes	5.2 (note 15)
7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1. Situation financière	5.1
7.1.1. Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	5.1.2 - 2.1.4.2
7.1.2. Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	4.1.3
7.2. Résultats d'exploitation	5.1.1 - 5.2 (note 4)
7.2.1. Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	4.1.1
7.2.2. Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.1.1

Informations complémentaires

Tables de concordance

Informations	Section du Document d'Enregistrement Universel
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1. Information sur les capitaux	5.1.4
8.2. Flux de trésorerie	5.1.3
8.3. Besoins de financement et structure de financement	4.1.5
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	2.5
8.5. Sources de financement attendues	4.1.5.1
9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	
9.1. Description de l'environnement réglementaire et toute mesure ou facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique	4.1.1.2 et chapitre 4 : 4.1.7.2
10. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
10.1. Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	4.1.1 - 4.1.2 - 5.2 (note 1)
10.2. Évènements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	4.1.1.8 - 4.1.1.10
11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
11.1. Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	4.1.1.10
11.2. Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	4.1.1.10
11.3. Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	5.2 (note 2)
12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	
12.1. Informations concernant les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	3.2
12.2. Conflits d'intérêts	3.2.2.5
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
13.1. Rémunération versée et avantages en nature	3.3.2
13.2. Provisions pour pensions et retraites	5.2 (note 11)
14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1. Date d'expiration des mandats	3.2
14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur	n/a
14.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	3.2.2.3
14.4. Déclaration de conformité à un Code de gouvernement d'entreprise	3.1
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	n/a
15. SALARIÉS	
15.1. Nombre de salariés	2.4
15.2. Participations et stock-options	3.3.4
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	5.2 (note 11)
16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital à la date de publication du Document d'Enregistrement Universel	7.4
16.2. Existence de droits de vote différents	7.6.4
16.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	7.4
16.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
17. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	5.2 (note 6.6)
18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	
18.1. Informations financières historiques	8.3
18.1.1. Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et le rapport d'audit	8.3
18.1.2. Changement de date de référence comptable	n/a
18.1.3. Normes comptables	5.2 (note 2)
18.1.4. Changement de référentiel comptable	5.2 (note 2)
18.1.5. Informations financières en normes comptables françaises	5.3 - 5.4
18.1.6. États financiers consolidés	5.1 - 5.2
18.1.7. Date des dernières informations financières	5.1 - 5.2

Informations complémentaires

Tables de concordance

Informations	Section du Document d'Enregistrement Universel
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
18.2.1. Informations financières trimestrielles ou semestrielles	n/a
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1. Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	5.5 - 5.6 - 5.7
18.3.2. Autres informations auditées	5.7
18.3.3. Sources des informations non auditées par les contrôleurs légaux	n/a
18.4. Informations financières pro forma	n/a
18.5. Politique de distribution de dividendes	
18.5.1. Description de la politique de distribution de dividendes et de toute restriction applicable	4.1.1.9 - 4.1.1.10
18.5.2. Montant du dividende par action	4.1.1.9
18.6. Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	n/a
18.7. Changement significatif de la situation financière	n/a
19. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
19.1. Capital social	
19.1.1. Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	7.2
19.1.2. Actions non représentatives du capital	n/a
19.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	7.3.3
19.1.4. Informations relatives aux valeurs mobilières donnant accès au capital	7.2.2
19.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	n/a
19.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe objet d'une option	n/a
19.1.7. Historique du capital social	7.2.6
19.2. Acte constitutif et statuts	
19.2.1. Registre et objet social	7.6
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.6
19.2.3. Disposition ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.6
20. CONTRATS IMPORTANTS	n/a
21. DOCUMENTS DISPONIBLES	8.4

8.6.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER

La table thématique suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le Règlement général de l'AMF.

Rubrique de l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF	Section du Document d'Enregistrement Universel
1. COMPTES STATUTAIRES	5.3
2. COMPTES CONSOLIDÉS	5.1
3. RAPPORT DE GESTION	8.6.3
4. PERSONNES RESPONSABLES	
4.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Rapport financier annuel	8.1
4.2. Déclaration des personnes responsables du Rapport Financier annuel	8.1
5. RAPPORTS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX	
5.1. Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes statutaires	5.6
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.5

Informations complémentaires

Tables de concordance

8.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE)

Le rapport de gestion, inclus dans le présent Document d'Enregistrement Universel, a été établi en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, mis à jour par l'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019. Il comprend les informations ci-après et notamment le rapport sur le gouvernement d'entreprise (sauf indication contraire les numéros entre parenthèses renvoient aux articles du Code de commerce) :

		Section du Document d'Enregistrement Universel
Rapport de gestion		
1. SITUATION ET ACTIVITÉ DU GROUPE		
1.1. Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II, L. 233-6 et L. 233-26	4.1.1
1.2. Indicateurs clés de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2°	4.1.1
1.3. Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Article L. 225-100-1, I., 2°	2.2 - 2.4
1.4. Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II. et L. 233-26	4.1.1.8
1.5. Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13	7.4.1
1.6. Succursales existantes	Article L. 232-1, II	n/a
1.7. Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1	7.7
1.8. Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19	n/a
1.9. Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26	4.1.1.10
1.10. Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26	n/a
1.11. Tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102	5.8.2
1.12. Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4	5.8.1
1.13. Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3	n/a
2. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES		
2.1. Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 225-100-1, I., 3°	chapitre 6
2.2. Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	Article L. 22-10-35, 1°	2.1.2.2
2.3. Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L. 22-10-35, 2°	6.1.3
2.4. Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 225-100-1, 4°	6.2.2
2.5. Dispositif anti-corruption	Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	3.4.5
2.6. Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4	n/a
3. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		
INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS		
3.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2	3.3.1
3.2. Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1°	3.3.2.2
3.3. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2°	3.3.2.2
3.4. Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3°	3.3.1.1
3.5. Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4°	3.2.2.5 - 3.3.1.1

Informations complémentaires
 Tables de concordance

		Section du Document d'Enregistrement Universel
Rapport de gestion		
3.6. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5°	n/a
3.7. Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6°	3.3.2.1
3.8. Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7°	3.3.2.1
3.9. Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris de la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8°	3.3.2.1
3.10. Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 (jusqu'au 31 décembre 2020) puis au I de l'article L. 22-10-34 (à partir du 1 ^{er} janvier 2021) du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9°	3.3.2.1
3.11. Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10°	3.3
3.12. Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11°	3.2.2.1
3.13. Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185	3.3.1.1
3.14. Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59	3.3.1.1
INFORMATIONS SUR LA GOUVERNANCE		
3.15. Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1°	3.2.1.1 - 3.2.2.1
3.16. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2°	3.2.2.5
3.17. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3°	7.5
3.18. Modalités d'exercice de la Direction générale	Article L. 225-37-4, 4°	3.2.1
3.19. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1°	3.2.2
3.20. Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Article L. 22-10-10, 2°	3.2.2.1
3.21. Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3°	7.6.5.2.1
3.22. Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « <i>comply or explain</i> »	Article L. 22-10-10, 4°	3.1
3.23. Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	Article L. 22-10-10, 5°	n/a
3.24. Procédure d'évaluation des conventions courantes - mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6°	3.2.3.5
3.25. Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Article L. 22-10-11	7.8
3.26. Pour les sociétés anonymes à conseil de surveillance : observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice	Article L. 225-68, dernier alinéa	Brochure de convocation 2021
4. ACTIONNARIAT ET CAPITAL		
4.1. Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13	7.4
4.2. Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211	7.3
4.3. État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1 ^{er}	7.4.1
4.4. Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91	n/a
4.5. Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	3.3.3.5
4.6. Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 bis du Code général des impôts	5.2 (note 12.3)

Informations complémentaires

Tables de concordance

		Section du Document d'Enregistrement Universel
Rapport de gestion		
5. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)		
5.1. Modèle commercial	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I	1.1 - 1.3 - 1.4 - 1.5 - 2.1 - 4.1
5.2. Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, les produits ou les services	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 1°	2.1.2.2
5.3. Informations sur la manière dont la Société ou le Groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, et les effets de cette activité quant au respect des droits humains et à la lutte contre la corruption (description des politiques appliquées et procédures de diligence raisonnable mises en œuvres pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe)	Articles L. 225-102-1, III, R. 225-104 et R. 225-105, I. 2°	2.1.2.2 - 2.1.5.1 - 3.4.1
5.4. Résultats des politiques appliquées par la Société ou le Groupe, incluant des indicateurs clés de performance	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 3°	2.1.2.2 - 2.1.4.1 - 2.2 - 2.3 - 2.4
5.5. Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 1°	2.4
5.6. Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 2°	2.2
5.7. Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 3°	2.3
5.8. Informations relatives à la lutte contre la corruption	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 1°	2.1.5.1 - 3.4.1
5.9. Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 2°	2.1.5.1 - 2.4.3.4
5.10. Informations spécifiques :		
<ul style="list-style-type: none"> • politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ; 		
<ul style="list-style-type: none"> • capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations ; 	Article L. 225-102-2	n/a
<ul style="list-style-type: none"> • moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité. 		
5.11. Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105	2.4.3.4
5.12. Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105-2	2.6.2
6. AUTRES INFORMATIONS		
6.1. Informations fiscales complémentaires	Articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts	n/a
6.2. Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2	n/a



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD