UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

2024

Document d'Enregistrement Universel

Unibail-Rodamco-Westfield SE

CHAPITRE 1 — 4

Présentation du Groupe

1.1 Chiffres clés 5
1.2 Historique 6
1.3 Stratégie et modèle économique 9
1.4 Présentation de l'activité 14
1.5 Portefeuille d'actifs 18
1.6 Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs européens 31
1.7 Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs américains 34
1.8 Structure 37
1.9 Organigramme simplifié du Groupe 38

CHAPITRE 2 — 40

Gouvernement d'entreprise et rémunération

2.1 Principes de gouvernance – code Afep-Medef 41
2.2 Organes de direction et de contrôle 41
2.3 Rémunération du Directoire et du Conseil de surveillance 81
2.4 Éthique et conformité au sein du Groupe 117
2.5 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise 121

CHAPITRE 3 — 122

Développement durable

3.1 Feuille de route Better Places 123
3.2 Rapport de durabilité 135
3.3 Financement vert des activités du Groupe 282
3.4 Annexes 292

CHAPITRE 4 — 300

Rapport d'activité et résultats 2024

4.1 Analyse des résultats 301
4.2 Autres informations 360

CHAPITRE 5 — 366

États financiers au 31 décembre 2024

5.1 États financiers consolidés 367
5.2 Notes annexes aux États financiers consolidés 373
5.3 Comptes sociaux au 31 décembre 2024 452
5.4 Notes annexes aux comptes sociaux 455
5.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 486
5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 492
5.7 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 497
5.8 Autres informations 499

CHAPITRE 6 — 502

Facteurs de risque et contrôle interne

6.1 Gestion des risques 503
6.2 Principaux facteurs de risque 507
6.3 Transfert des risques aux assureurs 522

CHAPITRE 7 — 524

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

7.1 Informations sur la Société 525
7.2 Capital social et autres titres donnant accès au capital 525
7.3 Programme de rachat d'actions 527
7.4 Informations sur l'actionnariat 528
7.5 Autorisations financières 531
7.6 Statuts de la Société et Règlements Intérieurs 533
7.7 Prise de participation de la Société hors du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield 537
7.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 537

CHAPITRE 8 — 538

Informations complémentaires

8.1 Attestation des responsables du Document d'Enregistrement Universel 539
8.2 Contrôleurs légaux des comptes 540
8.3 Informations historiques sur les exercices 2022 et 2023 540
8.4 Documents accessibles au public 540
8.5 Glossaire 541
8.6 Tables de concordance 543

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Document d'Enregistrement Universel

2024

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 21 mars 2025 auprès de l'AMF, 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 d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce document est une traduction libre en français de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel de la Société qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) publiée en anglais et est disponible sur le site internet de la Société www.urw.com.

CHAPITRE 1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	**Chiffres clés**	**5**
1.2	**Historique**	**6**
1.3	**Stratégie et modèle économique**	**9**
1.4	**Présentation de l'activité**	**14**
1.5	**Portefeuille d'actifs**	**18**
1.5.1	France : Centres Commerciaux	18
1.5.2	France : Congrès & Expositions	20
1.5.3	France : Bureaux & Autres	21
1.5.4	Europe centrale : Centres Commerciaux	22
1.5.5	Europe centrale : Bureaux & Autres	23
1.5.6	Espagne : Centres Commerciaux	23
1.5.7	Espagne : Bureaux & Autres	24
1.5.8	Pays nordiques : Centres Commerciaux	24
1.5.9	Pays nordiques : Bureaux & Autres	24
1.5.10	Autriche : Centres Commerciaux	25
1.5.11	Autriche : Bureaux & Autres	25
1.5.12	Allemagne : Centres Commerciaux	26
1.5.13	Allemagne : Bureaux & Autres	26
1.5.14	Pays-Bas : Centres Commerciaux	27
1.5.15	Pays-Bas : Bureaux & Autres	27
1.5.16	États-Unis : Centres Commerciaux	28
1.5.17	États-Unis : Bureaux & Autres	29
1.5.18	Royaume-Uni : Centres Commerciaux	30
1.5.19	Royaume-Uni : Bureaux & Autres	30
1.6	**Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs européens**	**31**
1.7	**Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'URW SE pour les actifs américains**	**34**
1.8	**Structure**	**37**
1.9	**Organigramme simplifié du Groupe**	**38**

1.1 Chiffres clés

3
Activités principales
Centres Commerciaux
Bureaux & Autres
Congrès & Expositions

11
Pays

67
Centres Commerciaux

~900 M
Visites

2 410
Employés

49,7 Mds€
Valeur du patrimoine

143,8 €
Valeur nette de reconstitution EPRA par action

3,5 Mds€
Portefeuille de projets de développement

2 314 M€
Loyers nets

2 352 M€
EBE[1]

9,85 €
Résultat net récurrent ajusté par action[2]

8,7x
Dette nette/EBE

(1) Excédent Brut d'Exploitation (EBE).
(2) Le Résultat net récurrent ajusté par action est calculé sur la base du Résultat net récurrent attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées diminué du coupon relatif aux titres hybrides.

1.2 Historique

UNIBAIL

1968
Worms & Cie, un groupe bancaire basé 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 2 SICOMI du Crédit Lyonnais.

1992
Léon Bressler succède à Jean Meynial au poste de Président-Directeur Général. Unibail commence à se concentrer sur 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 4 Temps, et d'importants immeubles de bureaux à Paris et La Défense.

1995
Avec le rachat d'Arc Union, Unibail internalise la gestion de ses actifs. 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 immobilier de Vivendi et de Porte de Versailles.

2001
Livraison de Cœur Défense.

2003
L'État français introduit un régime dédié aux Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (SIIC), l'imposition sur les revenus immobiliers et les plus-values de cession se fait directement au niveau des actionnaires des SIIC à travers les dividendes qui leursont versés. 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 droit néerlandais implantée à Rotterdam, crée Rodamco, un fonds d'investissement (FBI) immobilier mondial diversifié, coté à la Bourse d'Amsterdam, dont les actifs sont répartis en Europe, aux États-Unis et en Asie.

ANNÉES 1980
Avec des actifs aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Europe et en Asie, Rodamco s'est imposé comme l'un des plus importants fonds d'investissement immobilier au monde.

1994–1996
Acquisition de Suez Espagne et de CEGEP en France (Parly 2, Lyon Part-Dieu, etc.).

1999
Rodamco se scinde en 4 sociétés immobilières par zone géographique, dont Rodamco Europe.

2000
Cotation de Rodamco Europe à la Bourse d'Amsterdam.

2000–2005
Acquisitions d'actifs 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 de Congrès & Expositions (C&E) 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 et grand public et de congrès. 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€.

2011
Acquisition de l'intégralité des droits de propriété de Galeria Mokotow à Varsovie et de Splau à Barcelone. Cession d'actifs non stratégiques à hauteur de 1,1 Md€.

2012
Acquisition d'une participation de 51 % dans mfi AG, le deuxième plus grand opérateur, 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.

2014
Partenariat avec *Canada Pension Plan Investment Board* pour le centre commercial 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.

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 entre sur le marché 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'investir sur le marché américain de l'immobilier commercial.

1998
Westfield acquiert le portefeuille TrizecHahn pour 1,4 Md$, 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 9 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 9 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 dès 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 autres activités internationales.

2016
Le projet le plus ambitieux de Westfield aux États-Unis, le World Trade Center, pour un investissement de 1,5 Md€, ouvre ses portes.

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

2018

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

2020

Cession de 5 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 la COVID-19 ont un impact sur les opérations. Léon Bressler est nommé président du Conseil de surveillance (CS), succédant à Colin Dyer.

2021

Jean-Marie Tritant succède à Christophe Cuvillier en tant que Directeur Général et Président du Directoire. 2,5 Mds€ de cessions sont signées en Europe. Les opérations ont continué à être affectées par les fermetures et autres restrictions liées à la pandémie de la COVID-19.

2022

Poursuite du désendettement du Groupe, avec 2,8 Mds€ de cessions en Europe et aux États-Unis. Livraison du centre commercial des Ateliers Gaîté et du projet de bureau de Gaîté Montparnasse, qui vient compléter le projet à usage mixte de Gaîté Montparnasse. Lancement de Westfield Rise en Europe, agence interne de *retail media*.

2023

Solide performance opérationnelle du Groupe, avec les principaux indicateurs de performance clés retrouvant ou dépassant les niveaux pré-COVID. Poursuite du désendettement avec 11 transactions sécurisées à l'annonce des résultats 2023 le 8 février 2024. Accès au marché obligataire à des conditions attractives avec un échange de ses titres hybrides, une première pour un émetteur corporate, suivi d'une émission obligataire verte. Présentation de la feuille de route « *Better Places* » au marché, un plan ambitieux pour accompagner la transition environnementale des villes et du commerce avec des objectifs net zéro approuvés par le *Science Based Targets initiative* (« SBTi »). Reprise de la distribution aux actionnaires avec une proposition de 2,50 € par action en numéraire à verser en 2024, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle tenue le 30 avril 2024. Jacques Richier, nommé Président du Conseil de surveillance, succédant à Léon Bressler.

2024

Solide performance opérationnelle dans toutes les activités du Groupe. Objectif de 75 M€ de marge nette en 2024 atteint pour Westfield Rise. Année record pour l'activité Congrès & Expositions, soutenue par les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris. 1,6 Md€ de cessions d'actifs signées en ligne avec les valeurs d'expertise. 0,6 Md€ de renforcement dans des JV existantes à des conditions attractives. Succès des livraisons de 4 projets, dont CNIT Eole et Lightwell, tous deux situés à Paris La Défense. Décision stratégique de conserver les actifs *Flagships* aux États-Unis. Proposition de distribution de 3,50 € par action en numéraire payable en 2025, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle d'URW SE du 29 avril 2025.

1.3 Stratégie et modèle économique

Introduction

Unibail-Rodamco-Westfield (URW ou le Groupe) est un propriétaire, développeur et opérateur d'actifs immobiliers durables et *premium* dans les villes les plus dynamiques d'Europe et des États-Unis. Fondée en 1968, Unibail a fusionné avec Rodamco Europe en 2007 pour former la société Unibail-Rodamco, qui en 2018, est devenue Unibail-Rodamco-Westfield suite à l'acquisition de Westfield Corporation.

Au 31 décembre 2024, le Groupe possède et opère 67 centres commerciaux dans 11 pays, dont 47 centres dits *Flagships*[1] et 39 portant la marque Westfield. Par ailleurs, le Groupe possède et développe des immeubles de bureaux, possède et opère des sites de Congrès & Expositions en région parisienne et gère les opérations de commerce dans certains aéroports aux États-Unis.

La valeur totale du portefeuille[2] du Groupe s'élève à 49,7 Mds€, dont 87 % de Centres Commerciaux, 6 % de Bureaux et Autres, 5 % de sites de Congrès & Expositions et 2 % de Services.

Voir la Section 1.4 pour une répartition des secteurs d'activité du Groupe et la Section 1.5 pour une liste complète des actifs du Groupe.

Stratégie du Groupe

L'objectif d'URW est de créer des lieux durables qui réinventent le vivre ensemble. La stratégie du Groupe se concentre sur l'exploitation de lieux uniques et durables, la création de liens à travers des expériences partagées extraordinaires et la mise des personnes au cœur de toutes ses actions.

Créer et opérer des lieux uniques et durables

Les destinations créées par URW participent au façonnement et à l'amélioration des villes dans lesquelles le Groupe est présent. URW anticipe les tendances en matière de consommation afin que ses actifs répondent à l'évolution de la demande, tout en contribuant positivement au bien-être social, environnemental et au développement économique des communautés qui l'entourent.

URW se concentre sur des actifs de destination dans les métropoles majeures et les meilleures zones de chalandise en Europe et aux États-Unis, en attirant de nouvelles enseignes différenciantes grâce à une rotation active de ses locataires et en stimulant la fréquentation des centres par une offre de services de haute qualité.

Le Groupe privilégie également de plus en plus les projets à usage mixte (comprenant notamment des projets résidentiels, des bureaux et des hôtels) tels que Garden State Plaza dans le New Jersey (États-Unis), un projet à usage mixte de 57 354 m² comprenant des commerces, des restaurants et des offres de loisir pour les futurs résidents, ou Coppermaker Square, un projet résidentiel situé à proximité de Westfield Stratford City. Ces projets portent principalement sur la densification des actifs du Groupe.

Créer du lien via des expériences partagées extraordinaires et porteuses de sens

Les actifs du Groupe ont accueilli plus de 900 millions de visites en 2024, offrant une plateforme unique aux enseignes et aux marques. Cette base de visiteurs et la connaissance accrue des consommateurs du Groupe augmente sa valeur auprès des enseignes et des marques, faisant d'URW un partenaire majeur pour ces opérateurs au niveau mondial.

La marque Westfield est la seule marque de l'hémisphère nord *B2B* et *B2C* pour le commerce, les loisirs et la restauration. URW continue de capitaliser sur la marque Westfield en l'introduisant progressivement dans ses actifs *Flagships* en Europe continentale ; 22 centres commerciaux ont ainsi été renommés et passés sous la marque Westfield depuis 2019, y compris Westfield CNIT et Westfield Ruhr Park en 2024.

Le portefeuille inégalé d'URW constitue également une plateforme unique pour générer de nouvelles sources de revenus issues de la publicité, des évènements de marque et des données en transformant la fréquentation des centres d'URW en audiences qualifiées valorisées par les enseignes et les marques. Westfield Rise, l'agence interne de retail media du Groupe, sert de point de contact unique pour les marques et les acheteurs de médias afin de créer des campagnes innovantes aux effets mesurables sur la plateforme d'URW. La solidité de la nouvelle solution de Westfield Rise – alimentée par l'IA et permettant de mesurer l'audience et les effets du *drive-to-store* générés par des campagnes publicitaires dans les centres commerciaux – a été confirmée par l'audit et la certification accordée par le CESP[3] en octobre 2024. Les marques peuvent désormais évaluer la performance et l'efficacité de leurs campagnes publicitaires dans les centres commerciaux avec la même précision que pour la publicité numérique. Cet outil de qualification d'audience et les premiers algorithmes propriétaires sont opérationnels dans 20 centres Westfield à travers 9 pays européens, fournissant des enseignements pertinents et précieux aux agences de communication et aux annonceurs.

Dans un contexte où les consommateurs sont plus attentifs aux enjeux liés au développement durable et comptent sur les marques pour les soutenir dans leur démarche de consommation responsable, URW a développé le *Sustainable Retail Index* (SRI) afin d'apporter de la transparence et de soutenir l'évolution durable du commerce. Développé en collaboration avec Good On You, spécialiste reconnu de l'évaluation de la durabilité des marques, le SRI évalue les engagements, les ambitions et la performance des enseignes en matière de développement durable à plusieurs niveaux : l'entreprise, ses produits et les opérations dans les magasins du Groupe. Cette initiative aide le Groupe à veiller à ce que l'offre de ses centres corresponde aux attentes toujours plus importantes des consommateurs en matière de lieux et de produits durables. Pour répondre à ces attentes, URW met en place des programmes dans l'ensemble de la plateforme Westfield soutenant un large éventail d'expériences et d'événements dans les centres commerciaux, tels que le Westfield Good Festival. Évènement phare, cette initiative engage les consommateurs autour d'expériences axées sur le développement durable et offre aux marques et aux enseignes un forum pour partager leurs initiatives durables.

(1) Actifs d'une certaine taille et/ou recevant au moins 10 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, leur architecture ou leur design remarquable et leur fort impact dans leur zone de chalandise.
(2) En base proportionnelle, au 31 décembre 2024.
(3) Le Centre d'Étude des Supports de Publicité (CESP) est un organisme tiers basé à Paris dans le secteur des médias et de la communication. Le CESP a pour mission de certifier la qualité des études de mesure d'audience et des autres outils utilisés par le secteur afin de garantir que l'espace publicitaire est monétisé sur la base de critères pertinents, robustes et vérifiés.

Placer les personnes au cœur de toutes les actions d'URW

URW encourage ses collaborateurs à être des acteurs du changement durable dans un environnement de commerce qui évolue rapidement. Leurs compétences, leur engagement et le travail d'équipe sont essentiels pour soutenir la performance du Groupe et créer de la valeur.

L'expertise des équipes couvre de nombreux secteurs : ingénierie, finance, ressources humaines, marketing, commerce, digital, design, développement, opérations et commercialisation. Le Groupe favorise la mise en place d'un environnement encourageant les idées nouvelles, l'engagement et le développement personnel. À travers son approche *Together at URW*, URW s'engage en faveur de la diversité et promeut une culture inclusive où chaque individu est incité à réussir.

Transformation stratégique et progrès en matière de désendettement

URW a signé 1,6 Md€ de cessions[1], dont 1,0 Md€ réalisées en 2024, malgré les conditions défavorables du marché de l'investissement[2], avec des volumes en baisse de -12 % en Europe continentale et de -13 % aux États-Unis. Ce montant comprend 0,7 Md€ d'actifs commerciaux non stratégiques, 0,5 Md€ de bureaux et 0,3 Md€ de participations minoritaires dans des actifs commerciaux *Flagship*.

En outre, le Groupe a encore renforcé sa position de liquidité à 13,9 Mds€[3], lui permettant de couvrir ses échéances de dette au-delà des 36 prochains mois. Le coût moyen de la dette du Groupe s'est établi à 2,0 % en 2024, et la maturité moyenne de la dette à 7,3 ans[4].

Au cours des 4 dernières années, le Groupe a réalisé des progrès considérables dans la mise en œuvre de son programme de désendettement, avec 6,4 Mds€[5] d'actifs cédés en ligne avec les valeurs d'expertise. Cela a contribué à une réduction de la dette financière nette de 4,7 Mds€ pour atteindre 19,5 Mds€[6] fin 2024 ; le ratio d'endettement (LTV) a été ramené à 40,8 %[7], en baisse de 400 points de base, et le ratio dette financière nette sur EBE à 8,7x, soit son niveau le plus bas depuis l'acquisition de Westfield.

La performance opérationnelle du Groupe s'est considérablement améliorée, bénéficiant de l'effet de l'indexation sur cette période, affichant un taux d'occupation à son plus haut niveau depuis 2017 et une progression de +4,7 % de l'EBE à périmètre constant par rapport à 2019.

Le Groupe a restructuré son portefeuille d'actifs aux États-Unis en se concentrant sur les actifs de grande qualité (noté A à 97 %[7]), amélioré sa performance opérationnelle et rationalisé sa plateforme de gestion. Depuis fin 2020, le Groupe a cédé ou rétrocédé aux créanciers 17 actifs pour un total de 3,3 Mds$ (à 100 %) et a réduit de -630 points de base le taux de vacance de ses 10 actifs *Flagships*.

Cette transformation étant réalisée, URW a pris la décision stratégique de conserver ses actifs *Flagships* américains.

La politique de distribution du Groupe, son allocation de capital rigoureuse et les cessions d'actifs non stratégiques permettront de poursuivre son effort de désendettement.

Le Groupe partagera ses plans de croissance future lors de la Journée Investisseurs qui se tiendra le 14 mai 2025.

Environnement, Social et Gouvernance (« ESG »)

Le développement durable est au cœur de la stratégie d'URW.

En 2023, URW a annoncé une évolution de sa feuille de route de développement durable *Better Places*. Celle-ci s'appuie sur le leadership et les performances d'URW en matière de développement durable, en mettant l'accent sur la réduction continue des émissions de carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. La feuille de route renforce la valeur long terme du portefeuille du Groupe, participe à l'évolution du commerce vers un modèle plus durable et génère des opportunités de création de valeur. Pour plus d'informations sur la stratégie de développement durable du Groupe et les avancées réalisées en 2024 dans le cadre de son plan *Better Places*, y compris les impacts, les risques et les opportunités, voir les Chapitres 3 et 6.

En outre, en 2024, URW a été largement reconnu par le marché international comme leader en matière de développement durable dans le secteur de l'immobilier, notamment par Sustainalytics en tant que première entreprise mondiale dans son univers d'analyse complet, par le GRESB en tant que deuxième société foncière de commerce cotée en Bourse en Europe, et par CDP, classant URW dans la liste A des organisations engagées dans la lutte contre le changement climatique pour la septième année consécutive.

(1) Contribution à la réduction proportionnelle de la dette nette des cessions réalisées ou sécurisées depuis janvier 2024. Pour plus de détails, veuillez vous référer à l'annexe du communiqué de presse publié le 13 février 2025.
(2) Source : Cushman & Wakefield, estimations en janvier 2025.
(3) Sur une base IFRS au 31 décembre 2024. Ce montant comprend 5,3 Mds€ de liquidités et 8,6 Mds€ de lignes de crédit non tirées.
(4) En tenant compte des lignes de crédit non tirées (soumises aux covenants) et des liquidités disponibles.
(5) Sur une base IFRS, y compris les 0,6 Md€ de cessions sécurisées pour 2025.
(6) Sur une base IFRS proforma pour les 0,6 Md€ de cessions sécurisées pour 2025.
(7) Source : Green Street Advisors. En termes de la valeur du portefeuille.

Distribution

Le Groupe proposera à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 une augmentation de 40 % de la distribution en numéraire à 3,50 € par action, à verser le 12 mai 2025.

À l'avenir, le Groupe continuera à augmenter sa distribution en fonction de sa performance opérationnelle, des progrès réalisés en matière de désendettement et de l'évolution de ses valeurs d'actifs.

De plus amples détails sur la politique de distribution future seront communiqués lors de la Journée Investisseurs du 14 mai 2025.

Au 31 décembre 2024, le montant total des pertes statutaires reportées d'URW SE (société mère) s'élève à -1 887 M€, en ce compris un bénéfice de +943 M€ en 2024.

Compte tenu des résultats statutaires négatifs d'URW SE, le Groupe n'a pas d'obligation de verser un dividende en 2025 au titre de l'exercice 2024 dans le cadre du régime SIIC et des autres régimes de REIT (*Real Estate Investment Trust*) dont il bénéficie. L'obligation de distribution résultant du régime SIIC français sera reportée jusqu'à ce qu'URW SE ait des résultats statutaires suffisants pour satisfaire cette obligation.

En conséquence, la distribution sera prélevée sur la prime, qui s'élève à 13,5 Mds€ dans les comptes statutaires d'URW SE au 31 décembre 2024. Cette distribution de prime ne permettra pas de réduire l'obligation de distribution SIIC en report qui s'élève à 2 522 M€ au 31 décembre 2024 ; elle sera qualifiée de remboursement d'apport[1] pour les besoins de la fiscalité française (article 112-1 du Code général des impôts).

Perspectives 2025

Le Groupe prévoit une croissance sous-jacente d'au moins 5 % pour atteindre un Résultat Net Récurrent Ajusté par action 2025 se situant dans une fourchette de 9,30 € à 9,50 €.

Cette performance est soutenue par :
- Une forte performance opérationnelle des centres commerciaux en Europe et aux États-Unis ;
- Une augmentation des revenus variables, y compris Westfield Rise ;
- Une discipline continue en termes de coûts ; et
- L'impact positif des livraisons de 2024 et 2025[2].

Elle reflète également :
- Les cessions réalisées en 2024, 0,6 Md€ de cessions déjà sécurisées pour 2025, et des discussions actives sur des cessions supplémentaires[3] ;
- L'effet exceptionnel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sur l'activité C&E ;
- Une légère augmentation du coût de la dette[4] ; et
- L'émission de 3,254 millions d'actions jumelées URW en décembre 2024[5].

De même que pour les années précédentes, le Groupe ne prévoit pas de dégradation majeure de l'environnement macroéconomique et géopolitique.

Vision à moyen terme

URW est idéalement positionné pour générer une croissance future durable dans un environnement de commerce qui évolue rapidement, notamment en fonction des tendances suivantes :
- La rationalisation des réseaux des enseignes, avec une importance accrue des magasins *flagship* dans les meilleurs emplacements ;
- L'accent mis sur l'expérience client, sur la restauration, les loisirs et le divertissement en tant que catalyseurs pour augmenter la fréquentation des centres et la durée de visite ;
- L'accent accru des enseignes sur la durabilité et la satisfaction de la demande des consommateurs en matière de lieux et de produits durables ;
- Les opportunités croissantes de générer des revenus de média, de l'expérience de marque et de la monétisation de données et de services.

Le Groupe partagera ses plans de croissance future lors de la Journée Investisseurs qui se tiendra le 14 mai 2025.

(1) Pour le traitement fiscal, veuillez vous référer aux conseillers financiers compétents.
(2) Partiellement compensé par une capitalisation plus faible des charges financières.
(3) Inclut 1 accord signé sous conditions suspensives pour 0,3 Md€.
(4) En raison de l'effet annuel de l'activité de refinancement en 2024 et d'une plus faible rémunération de la position de trésorerie.
(5) Pour l'acquisition d'une participation supplémentaire de 38,9 % dans la JV URW Germany.

Notre vision est de créer des lieux durables qui réinventent le vivre ensemble

Nos ressources

Employés

2 410 nombre de salariés

75 % en Europe continentale

45 % d'hommes

9 % au Royaume-Uni

55 % de femmes

16 % aux États-Unis

Actifs

- **67** centres commerciaux avec 7,1 M m² de surface locative[1], dont 47 *Flagships*
- **9** immeubles de bureaux[2] avec 0,2 M m² de surface locative[1]
- **10** sites de Congrès & Expositions avec 0,7 M de m² de surface locative[1]

Capital

49,7 Mds€ de valeur de patrimoine[3]

20,0 Mds€ de dette nette[4]

2,0 % coût moyen de la dette

7,3 ans maturité moyenne de la dette[5]

40,8 % de ratio d'endettement[6]

21,0 Mds€ de capitaux propres

Propriété intellectuelle

- Image de marque internationale de Westfield
- Un « *concept studio* » interne
- Westfield Rise, agence interne de *retail media*

3 Objectifs Stratégiques

1 Créer et opérer des lieux uniques et durables

- Renforcer notre cœur d'activité sur les meilleurs actifs dans les villes les plus dynamiques
- Maximiser la valeur de nos actifs
- Accélérer la transition environnementale des villes

2 Créer du lien via des expériences partagées extraordinaires et porteuses de sens

- Développer la marque Westfield et l'expérience client
- Créer de nouvelles plateformes génératrices de revenus
- Intégrer le développement durable sur toute la chaîne de valeur

3 Placer les personnes au cœur de tout ce que nous faisons

- Renforcer une culture d'entreprise dynamique, permettant à nos activités de se développer et à nos collaborateurs de s'épanouir
- Attirer, recruter et fidéliser les meilleurs talents
- Maximiser l'impact positif d'URW sur les communautés

Concentration sur la création de valeur et la réduction de l'endettement

Gestion opérationnelle

- Proposer le meilleur choix d'enseignes et des prestations de services de grande qualité aux visiteurs
- Générer des revenus additionnels grâce aux activités de média, d'expérience de marque et de monétisation de données et de services, notamment à travers Westfield Rise

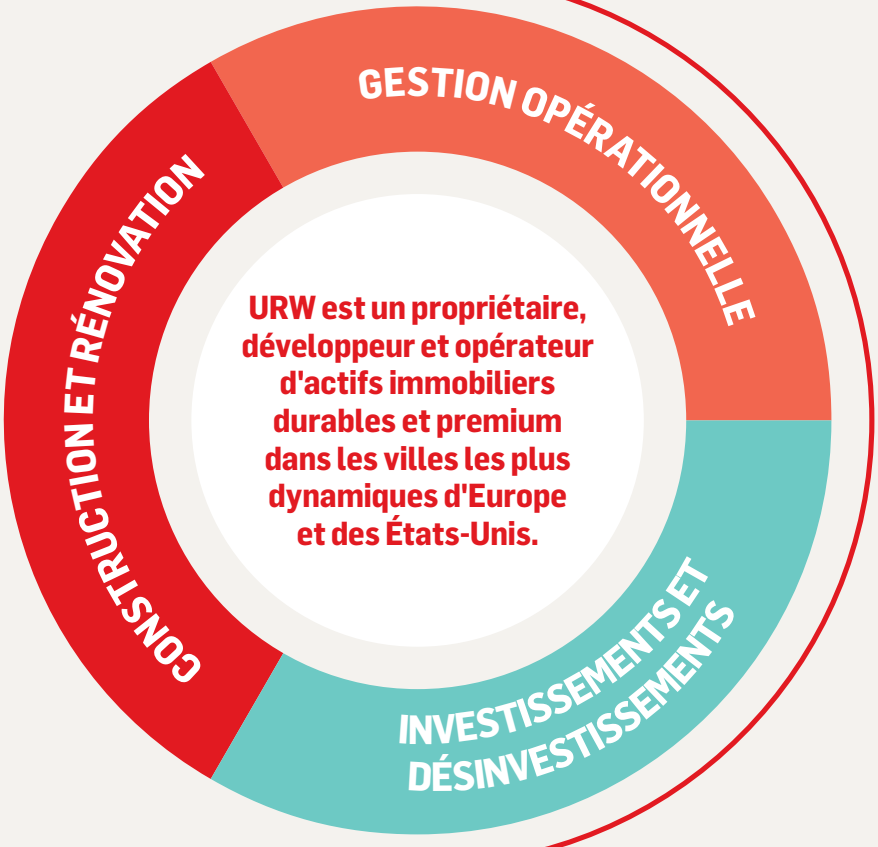
Construction et rénovation

- Livraison d'un portefeuille de projets de développement, y compris des projets à usage mixte totalement intégrés au sein des communautés
- Remise en question constante du statu quo en vue d'offrir la meilleure expérience client

Investissements et désinvestissements

- Cession d'actifs non stratégiques
- Contrôle des dépenses d'investissement avec des projets de développement ciblés

(1) Hors actifs en cours de réaménagement, et les surfaces totales du complexe.
(2) En 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) Sur une base IFRS.
(5) En tenant compte des lignes de crédit non tirées (soumises aux covenants) et de l'excédent de trésorerie.
(6) Ratio d'endettement (LTV) sur une base IFRS, proforma pour les produits des cessions partielles sécurisées de Westfield Forum des Halles et Trinity.



Pour produire des résultats optimaux

Pour les actifs

- Réduction de **-37 %** de l'intensité énergétique[1]
- Réduction de **-85 %** des émissions de carbone sur les Scopes 1 & 2[1] et de **-42 %** sur les Scopes 1, 2 & 3[1]

Pour les investisseurs

- **143,80 €** VNR EPRA par action
- Distribution[2] de **3,50 €** par action[3]
- **8,7x** Dette nette/EBE, en dessous du niveau de 2019

Pour les enseignes

- **+4,5 %** de croissance du chiffre d'affaires des commerçants par rapport à 2023

Pour les visiteurs

- **+2,6 %** de croissance de la fréquentation par rapport à 2023
- Plus de **1 400** chargeurs de véhicules électriques installés

Pour les salariés

- **44 %** de femmes occupant des postes de direction en 2024

Pour les communautés

- **21 000** personnes soutenues dans leur recherche d'emploi ou bénéficiant de formations

(1) Par rapport aux niveaux de 2015.
(2) Remboursement d'apport (Article 112-1 du Code général des impôts).
(3) Sous réserve d'approbation de l'Assemblée Générale d'Unibail-Rodamco-Westfield SE qui se tiendra le 29 avril 2025, à verser le 12 mai 2025.

1.4 Présentation de l'activité

Par activité

Centres Commerciaux

Au 31 décembre 2024, URW détenait 67 centres commerciaux, dont 47 actifs dits *Flagships*. URW cherche en permanence à renforcer l'attractivité de ses actifs en les redéveloppant, en améliorant l'offre commerciale (en renouvelant les enseignes) et en les repositionnant (en améliorant l'expérience client au travers d'événements exceptionnels).

Le total des loyers nets proportionnels du portefeuille de Centres Commerciaux en 2024 s'élève à 2 073,3 M€, soit une hausse de +2,1 %. Cette croissance est principalement portée par l'indexation, l'activité locative et la hausse des revenus variables, partiellement compensée par l'impact des cessions.

	Loyers nets (M€)		
Région	**2024**	2023	%
France	532,5	525,5	1,3 %
Espagne	184,4	169,0	9,1 %
Europe centrale	267,7	248,8	7,6 %
Autriche	115,4	111,8	3,2 %
Allemagne	129,9	126,3	2,9 %
Pays nordiques	112,2	102,2	9,8 %
Pays-Bas	86,1	77,5	11,1 %
Royaume-Uni	137,9	134,4	2,6 %
États-Unis	507,3	535,3	(5,2 %)
Total loyers nets	**2 073,3**	**2 030,9**	**2,1 %**

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

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 possède également des bureaux, des hôtels et des résidences aux États-Unis et dans certains autres pays où le Groupe exerce ses activités. Le Groupe a une approche opportuniste en matière de développement et de rénovation.

En 2024, les loyers nets proportionnels de l'activité Bureaux & Autres s'élèvent à 102,4 M€, soit une hausse de +22,3 % par rapport à 2023, portée par l'effet annuel de l'activité locative de la Tour Trinity, la performance de l'hôtel Pullman Paris-Montparnasse et la livraison de l'immeuble de bureaux Lightwell, loué à 80 %.

	Loyers nets (M€)		
Région	**2024**	2023	%
France	80,9	65,8	22,9 %
Autres pays	20,2	14,4	39,8 %
États-Unis	1,4	3,6	(60,3 %)
Total loyers nets	**102,4**	**83,8**	**22,3 %**

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

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 (CCI Paris Île-de-France), mais exploité et entièrement consolidé par URW.

Au total, 532 événements ont été organisés sur les sites Viparis au cours de l'année, contre 455 et 617 événements respectivement en 2023 et 2022. Le revenu net d'exploitation de Viparis s'élève à 218,6 M€ en 2024, contre 131,7 M€ en 2023. En 2024, l'activité a bénéficié de l'effet de saisonnalité avec plusieurs salons biennaux et le salon triennal Intermat, ainsi que de l'impact positif des Jeux Olympiques et Paralympiques (Jeux Olympiques), qui ont contribué à hauteur de 53,7 M€ au revenu net d'exploitation 2024 à 100%.

Répartition du portefeuille

Loyers nets et résultat net récurrent

Le résultat net récurrent ajusté par action (RNRAPA) s'élève à 9,85 €, en hausse de +2,4 % par rapport à 2023. Les principaux facteurs de cette évolution ont été les bonnes performances opérationnelles dans les centres commerciaux, les bureaux et les centres de congrès et d'expositions, qui ont bénéficié de l'effet de saisonnalité et de l'impact positif des Jeux Olympiques et Paralympiques. Le RNRAPA a été impacté par les cessions d'actifs réalisées en 2023 et 2024, une légère augmentation des frais financiers et l'augmentation du coupon sur les titres hybrides du Groupe.

(M€)	**Exercice 2024**	Exercice 2023	Croissance	À périmètre constant*
Centres Commerciaux	2 073,3	2 030,9	2,1 %	5,8 %[(a)]
Bureaux & Autres	102,4	83,8	22,3 %	14,4 %
Congrès & Expositions	138,6	95,4	45,3 %	21,3 %[(b)]
Loyers nets	2 314,4	2 210,1	4,7 %	6,7 %[(c)]
Résultat net récurrent (part du Groupe)	1 472,5	1 408,9	4,5 %	

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

* « Loyers nets à périmètre constant » : loyers nets, à l'exclusion des acquisitions, cessions, transferts vers et en provenance du portefeuille de 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 au cours des périodes sous revue.

(a) Excluant les aéroports, les centres régionaux américains et l'actif QCA.

(b) Excluant les salons triennaux, l'impact des Jeux Olympiques et les livraisons récentes.

(c) Excluant les aéroports, les centres régionaux américains et l'actif QCA et, pour les Congrès & Expositions, les salons triennaux, l'impact des Jeux Olympiques et les livraisons récentes.

(€)	**Exercice 2024**	Exercice 2023	Croissance
Résultat net récurrent par action	10,56	10,14	4,1 %
Résultat net récurrent ajusté par action	9,85	9,62	2,4 %

Valorisation par activité

	Proportionnelle		IFRS		Part du Groupe	
Valorisation du patrimoine – 31/12/2024	En M€	%	En M€	%	En M€	%
Centres Commerciaux	43 329	87 %	41 994	87 %	37 519	89 %
Bureaux & Autres	2 778	6 %	2 469	5 %	2 464	6 %
Congrès & Expositions	2 611	5 %	2 613	5 %	1 357	3 %
Activités de services	993	2 %	993	2 %	986	2 %
Total	**49 711**	**100 %**	**48 069**	**100 %**	**42 325**	**100 %**

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

Valorisation par activité et région

Valorisation du portefeuille de Centres Commerciaux	31/12/2024 En M€	31/12/2024 %	31/12/2023 En M€	31/12/2023 %
France	12 585	29 %	12 521	29 %
Espagne	3 657	8 %	3 583	8 %
Europe centrale	5 345	12 %	4 954	12 %
Autriche	2 137	5 %	2 147	5 %
Allemagne	2 552	6 %	3 196	7 %
Pays nordiques	2 543	6 %	2 564	6 %
Pays-Bas	1 671	4 %	1 623	4 %
Royaume-Uni	2 738	6 %	2 489	6 %
États-Unis	10 100	23 %	9 697	23 %
Total	**43 329**	**100 %**	**42 775**	**100 %**

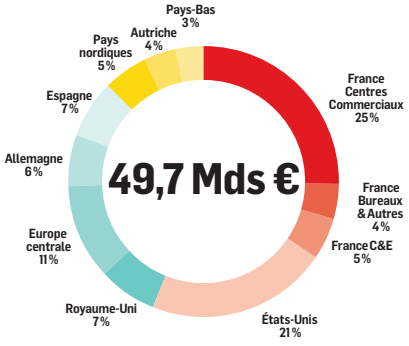
Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Valorisation du portefeuille Bureaux & Autres	31/12/2024 En M€	31/12/2024 %	31/12/2023 En M€	31/12/2023 %
France	1 642	59 %	1 853	59 %
Autres pays	531	19 %	703	22 %
Royaume-Uni	533	19 %	529	17 %
États-Unis	72	3 %	69	2 %
Total	**2 778**	**100 %**	**3 155**	**100 %**

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

Le graphique ci-dessous montre la répartition de la valeur du patrimoine en proportionnelle par région au 31 décembre 2024 :

VALEUR DU PATRIMOINE



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

Portefeuille de projets de développement

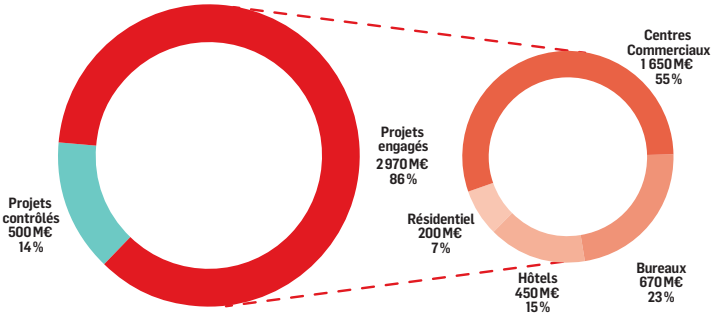
Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de projets de développement d'URW entre le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2024 :

(en Mds€)	31/12/2024	31/12/2023
Projets engagés[(a)]	3,0	2,4
Projets contrôlés[(b)]	0,5	0,1
Coût total d'investissement d'URW	**3,5**	**2,5**

(a) Les projets engagés sont ceux pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits de construction et a obtenu :
- Toutes les autorisations administratives et tous les permis nécessaires ;
- Les approbations des partenaires de joint-venture (le cas échéant) ;
- Les accords des organes de décision internes d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure ; et
- Pour lesquels lesdits travaux ont commencé.

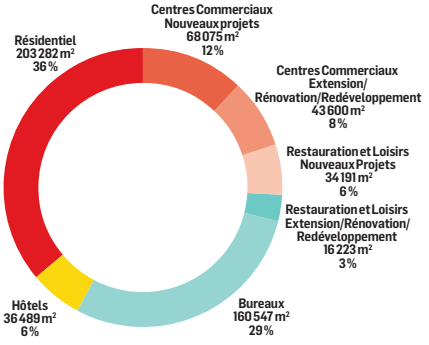
(b) Les projets contrôlés sont ceux qui sont à un stade d'études avancé, pour lesquels URW contrôle les droits de propriété foncière ou de construction, et où toutes les autorisations administratives requises ont été déposées ou devraient l'être prochainement. Rien ne garantit que ces projets deviendront 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 *joint-venture*.

PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE DE PROJET[(1)]

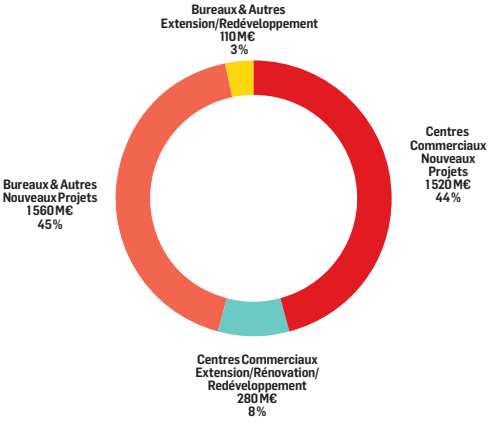


PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION[(1)]

SURFACE LOCATIVE (562 407 M²)



COÛT TOTAL D'INVESTISSEMENT D'URW (3 470 M€)



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

1.5 Portefeuille d'actifs

1.5.1 France : Centres Commerciaux

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Centres Commerciaux de la région parisienne											
Westfield Les 4 Temps (La Défense) Auchan, C&A, Go Sport, H&M, Apple, Zara ; 250 boutiques et un complexe cinématographique	140 300	4 234[1]	9,1	1992 1995 1999 2011 2016 2019 2020 2021	(C) 1981 (R) 2006/2008 (R) 2021/2024	97,3 %	135 300	53 %	100 %	135 300	IG
Westfield Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay) Auchan, Printemps, Fnac, Apple ; 186 boutiques et un complexe cinématographique	131 800	6 460	7,8	1994 2007	(R) 2005/07 (C) 2019	97,4 %	93 100	100 %	100 %	93 100	IG
Westfield Parly 2 (Le Chesnay-Rocquencourt) Printemps, BHV, Fnac, Decathlon, Truffaut, Apple, Zara ; 185 boutiques et un complexe cinématographique	130 000	4 620	7,7	2004 2012 2018	(C) 1969/87 (R) 2011 (R) 2015 (C) 2017 (C) 2019	97,5 %	104 500	50 %	100 %	104 500	IG
Westfield Carré Sénart (Lieusaint) Carrefour, Galeries Lafayette, Apple, H&M, Fnac, Uniqlo, La Tête dans les Nuages ; 235 boutiques, un complexe cinématographique	122 400	6 118	3,3	2000	(C) 2002 (C) 2012 (R) 2017 (C) 2019	95,6 %	96 300	55 %	100 %	96 300	IG
Westfield Rosny 2 (Rosny-sous-Bois) Carrefour, Galeries Lafayette, Fnac, C&A, Apple ; 171 boutiques et un complexe cinématographique	113 700	6 180	11,5	1994 2001 2010 2016 2018	(C) 1973 (R) 1997 (C) 2011 (R) 2016	96,0 %	32 600 28 600 20 200	26 % 100 % 50 %	26 % 100 % 100 %	8 500 28 600 20 200	IG & MEQ-CE
Aéroville (Tremblay-en-France) Auchan, H&M, New Yorker, Furet du Nord, Pathé, La Tête dans les Nuages ; 184 boutiques et un complexe cinématographique	85 200	4 700	5,3	n/a	(C) 2013	n/a	85 200	46 %	n/a	n/a	MEQ-EA
Westfield Forum des Halles (Paris 1er) Fnac, UGC, H&M, Zara, LEGO, Bershka, Monoprix, Intersport, Nike ; 161 boutiques et un complexe cinématographique	77 600	1 148	13,2	1994 2010 2016 2023	(C) 1979/86 (R) 1996 (C) 2016 (R) 2023	98,1 %	77 600	65 %	100 %	77 600	IG
So Ouest (Levallois-Perret) Leclerc, Boulanger, Intersport, H&M ; 105 boutiques et un complexe cinématographique	57 300	1 750[1]	7,5	2010 2011 2012 2013 2015	(C) 2012	n/a	51 300	46 %	n/a	n/a	MEQ-EA
Ulis 2 (Les Ulis) Carrefour, Action, Normal, Intersport, Sephora ; 95 boutiques et un complexe cinématographique	53 700	2 526[1]	2,5	1994	(C) 1973 (R) 1998 (R) 2024	97,2 %	25 000	100 %	100 %	25 000	IG
Westfield CNIT(La Défense) Fnac, Decathlon, Monoprix, Aroma-Zone ; 65 boutiques	38 400	880[2]	9,1	1999	(C) 1958 (R) 2009	91,8 %	38 400	100 %	100 %	38 400	IG
Les Ateliers Gaîté (Paris 14ème) Darty, Leclerc, Food Society, Mr Bricolage, Smile World ; 56 boutiques	29 400	1 370[3]	5,1	1998	(C) 1976 (R) 2000/01 (R) 2022	91,2 %	29 400	100 %	100 %	29 400	IG
L'Usine Mode et Maison (Vélizy-Villacoublay) Action, Galeries Lafayette, Château D'Ax, McDonald's ; 110 boutiques	21 100	1 220	6,2	2005	(C) 1986 (R) 2011	74,4 %	21 100	100 %	100 %	21 100	IG
Carrousel du Louvre (Paris 1er) Ladurée, Swatch, Pandora, Comédie Française, Fragonard ; 36 boutiques	13 500	669[1][4]	6,8	1999	(C) 1993 (R) 2009 (R) 2016	97,4 %	13 500	100 %	100 %	13 500	IG
Sous-total Centres Commerciaux de la région parisienne										**691 500**	

Zone de chalandise : déterminée selon le modèle de gravité CACI ou à moins de 30 minutes de l'actif.

(1) Parkings non détenus par URW.

(2) Les parkings sont détenus par le CNIT C&E et partagés entre le CNIT C&E, le CNIT Bureaux et le CNIT Commerces.

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

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

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Centres Commerciaux français de province											
Westfield La Part-Dieu (Lyon) Carrefour, Galeries Lafayette, Decathlon, Primark, Fnac ; 308 boutiques et un complexe cinématographique	161 800	3 090	3,7	2004 2016	(C) 1975 (R) 2001/02 (C) 2009/10 (R) 2011 (C)(R) 2020	94,5 %	118 300	100 %	100 %	118 300	IG
La Toison d'Or (Dijon) Primark, Carrefour, Zara, Boulanger, Cultura, Apple ; 167 boutiques	78 300	3 700	1,1	1994 2017	(C) 1990 (C) 2013	n/a	48 800	46 %	n/a	n/a	MEQ-EA
Westfield Euralille (Lille) Carrefour, Primark, Zara, H&M, Intersport, New Yorker ; 138 boutiques	67 800	2 898[1]	3,6	1993	(C) 1994 (R) 2015	96,5 %	51 800	76 %	100 %	51 800	IG
Rennes Alma (Rennes) Carrefour, Printemps, Zara, Conforama ; 115 boutiques	55 900	2 600	1,7	2005 2011 2012	(C) 1971 (R) 1990 (R) 2013	n/a	41 800	46 %	n/a	n/a	MEQ-EA
Lyon Confluence (Lyon) Carrefour, Joué Club, Zara, Apple ; 92 boutiques et un complexe cinématographique	53 500	1 500	1,3	2005 2007 2020	(C) 2012	n/a	53 500	46 %	n/a	n/a	MEQ-EA
Sous-total Centres Commerciaux français de province										**170 100**	

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Autres exploitations en France											
Bel-Est (Bagnolet) Auchan, Action, McDonald's, Marionnaud ; 65 boutiques	48 900	2 000	n/a	2014	(C) 1992	n/a	500 5 000	100 % 35 %	100 % 35 %	500 1 800	IG
Aquaboulevard (Paris 15ème) Decathlon, parc aquatique, centre de remise en forme, espace événementiel, McDonald's ; 3 boutiques et un complexe cinématographique	40 600	948	n/a	2006 2008 2009 2022 (cinéma Gaumont)	(C) 1990	100,0 %	39 100	49 %	49 %	19 200	MEQ-CE
Maine Montparnasse (Paris 15ème) 1 boutique	35 500	1 900	n/a	2007	n/a	0,0 %	200	100 %	100 %	200	IG
Villabé (Villabé) Carrefour ; 60 boutiques	35 400	2 900	n/a	2012 2013 2015	(C) 1992	n/a	3 500 5 800	100 % 49 %	100 % 49 %	3 500 2 800	IG
Sous-total Autres exploitations en France										**28 000**	
Total (selon périmètre de consolidation)										**889 600**	

Zone de chalandise : déterminée selon le modèle de gravité CACI ou à moins de 30 minutes de l'actif.

(1) Le parking n'est pas détenu par URW.

1.5.2 France : Congrès & Expositions

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Places de parking	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Description	Méthode de consolidation
Propriété et exploitation du fonds de commerce									
Paris Nord Villepinte	243 500	12 700	2008	(C) Hall 7 en 2010	50 %	100 %	243 500	9 halls d'exposition, 45 salles de conférences, dont 3 auditoriums	IG
Paris Porte de Versailles (Paris 15ème)	232 100	3 900	2000	(C) Hall 5 en 2003 (R) Pavillon 7 en 2017 (C) Pavillon 6 en 2019	50 %	100 %	232 100	7 halls d'exposition (de 19 000 à 70 000 m²), dont 1 centre de congrès avec une salle plénière de 5 200 places	IG
Palais des Congrès de Paris(1) (Paris 17ème)	50 700	1 780(2)	2008	(C) 1993	50 %	100 %	50 700	82 salles de réunion, 18 salles de conférence, dont 4 auditoriums	IG
CNIT (La Défense)	17 700	1 100(3)	1999	(R) 2007	100 %	100 %	17 700	Espace d'exposition et de conventions	IG
Espace Champerret (Paris 17ème)	8 300	1 480(2)	1989/ 1995	(R) 2008	50 %	100 %	8 300	Espace d'exposition (salons)	IG
Carrousel du Louvre (Expos) (Paris 1er)	6 600	4 300(2)	1999	(C) 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 5 000 m²	IG
Exploitation du fonds de commerce									
Paris, Le Bourget	86 700	8 500	2008	(C) 1952 (R) 2005 (R) Hall 3 en 2023	50 %	100 %	n/a	4 halls d'exposition, 7 salles de conférence, dont 1 auditorium et 1 hall d'exposition	IG
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	2 300	n/a	2009	(R) 2018	48 %	100 %	n/a	14 salles de conférence, dont 1 auditorium	IG
Hôtel Salomon de Rothschild (Paris 8ème)	1 300	n/a	2014	(R) 2007 (R) 2010 (R) 2016 (R) 2024	25 %	n/a	n/a	1 restaurant 3 chambres du 18ème siècle 1 salle de réception	MEQ-EA
Palais des Sports (Paris 15ème)	n/a	n/a	2002	(C) 1960	25 %	50 %	n/a	Salle de spectacle ou de congrès modulable de 2 000 à 4 200 sièges	MEQ-CE
Total (selon périmètre de consolidation)							**563 900**		

(1) Incluant Les Boutiques du Palais.
(2) Parkings non détenus par URW.
(3) Les parkings sont détenus par le CNIT C&E et partagés entre le CNIT C&E, le CNIT Bureaux et le CNIT Commerces.

1.5.3 France : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Places de parking	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Principaux locataires (selon le revenu locatif)	Méthode de consolidation
Paris et quartier central des affaires de l'Ouest parisien											
Paris 15ème											
Le Sextant	13 400	144	2009	(C) 1998	79,1 %	13 400	49 %	49 %	6 600	Direct Energie, Just EAT	MEQ-CE
Sous-total Paris QCA									**6 600**		
Paris – La Défense											
Trinity	50 000	315	2012	(C) 2020	96,1 %	50 000	100 %	100 %	50 000	Crédit Mutuel Arkéa, Technip FN-Power, Sopra Steria, Altitude, Mylan	IG
CNIT (Bureaux)	38 600	1 123[1]	1999	(R) 2009	79,1 %	38 600	100 %	100 %	38 600	SNCF, ESSEC, IFSI, Châteauform	IG
Lightwell[3]	33 600	127	1999	(R) 2010 (R) 2024	80,8 %	33 600	100 %	100 %	33 600	ARKEMA	IG
Les Villages de l'Arche[4]	19 700	1 125	1999	(R) 2006 (R) 2020[2]	65,0 %	19 700	100 %	100 %	19 700	Gegensis, SMI, Groupe Lucien	IG
CNIT (Hôtel)	10 800	n/a	1999	(R) 2009	100,0 %	10 800	100 %	100 %	10 800	Hilton	IG
Sous-total Paris - La Défense									**152 700**		
Autres immeubles de bureaux à Paris et dans la région Ouest											
Pullman Paris-Montparnasse (Hôtel) (Paris 14ème)	51 300	n/a	1998	(R) 2012 (R) 2021	100,0 %	51 300	100 %	100 %	51 300	Pullman Hotel	IG
20-24 Jacques Ibert[4] (Levallois-Perret)	11 000	192	2024	(C) 1989	7,2%	11 000	100%	100%	11 000	Paramount	IG
29, rue du Port (Nanterre)	10 300	94	2010	(C) 1989	100,0 %	10 300	100 %	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France	IG
Sous-total des autres bureaux à Paris et dans la région Ouest									**72 600**		
Autres											
Tour Rosny (Rosny-sous-Bois)	14 200	203	2017 2018	(C) 1975	43,5 %	14 200	100 %	100 %	14 200		IG
Sous-total Autres									**14 200**		
Total (selon périmètre de consolidation)									**246 100**		

(1) Les parkings sont détenus par le CNIT C&E et partagés entre le CNIT C&E, le CNIT Bureaux et le CNIT Commerces.
(2) Pour une partie du Village 5.
(3) L'ancien nom de l'actif est Michelet-Galilée. Livré en octobre 2024.
(4) En cours de rénovation.

1.5.4 Europe centrale : Centres Commerciaux

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
République tchèque											
Westfield Chodov (Prague) H&M, Peek & Cloppenburg, M&S, Zara, Victoria's Secret, Rituals ; 297 boutiques et un complexe cinématographique (Cinema City)	101 600	3 429	3,5	2005 2014	(C) 2005 (C)(R) 2014 (C)(R) 2017	98,9 %	101 600	100 %	100 %	101 600	IG
Centrum Černý Most[2] (Prague) Decathlon, Peek & Cloppenburg, H&M, M&S, Nespresso ; 180 boutiques et un complexe cinématographique (Cinestar)	91 000	3 520	3,2	2000	(C) 1997 (C) 2013	95,9 %	68 500 22 500	75 % 100 %	100 % 100 %	68 500 22 500	IG
Metropole Zličín (Prague) Peek & Cloppenburg, Reserved, Rituals, Gant 129 boutiques et un complexe cinématographique (Cinema City)	54 100	1 800	2,5	2017	(C) 2002 (C) 2004	99,9 %	54 100	50 %	50 %	27 100	MEQ-CE
Sous-total des Centres Commerciaux en République tchèque										**219 700**	
Pologne											
Westfield Arkadia (Varsovie) Uniqlo, Zara, Peek & Cloppenburg, H&M, COS, & Other Stories, Victoria's Secret, Douglas, Mango ; 221 boutiques et un complexe cinématographique (Cinema City)	117 700	3 900	4,3	2010	(C) 2004 (C) 2017	99,7 %	79 900	100 %	100 %	79 900	IG
Westfield Mokotów (Varsovie) Carrefour, Peek & Cloppenburg, H&M, Zara, Euro/RTV AGD ; 220 boutiques et un complexe cinématographique (Cinema City)	68 400	2 226	4,2	2003 2011	(C) 2000 (C) 2002 (C) 2006 (C) 2013	98,9 %	68 400	100 %	100 %	68 400	IG
Złote Tarasy[1] (Varsovie) Van Graaf, Zara, Reserved, H&M, Peek & Cloppenburg ; 185 boutiques et un complexe cinématographique (Cinema City)	66 400	1 132	2,7	2007 2012 2013	(C) 2007	n/a	66 400	100 %	n/a	n/a	MEQ-EA
Wroclavia (Wroclaw) Peek & Cloppenburg, H&M, Reserved, Zara, Carrefour, CCC ; 177 boutiques et un complexe cinématographique (Cinema City)	65 300	1 960	1,4		(C) 2017	99,0 %	65 300	100 %	100 %	65 300	IG
CH Ursynów (Varsovie) Auchan, OBI, Zdrofit, Euro/RTV AGD ; 29 boutiques	46 700	1 682	1,7	2014	(C) 1998	97,4 %	46 700	100 %	100 %	46 700	IG
Wileńska (Varsovie) Euro/RTV AGD, New Yorker, Reserved, Pepco, Deichmann ; 83 boutiques	41 300	1 100	3,2	2010	(C) 2002	94,8 %	19 600	100 %	100 %	19 600	IG
Sous-total des Centres Commerciaux en Pologne										**279 900**	
Total (selon périmètre de consolidation)										**499 600**	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.
(1) Non gérés par URW.
(2) En cours de rénovation

1.5.5 Europe centrale : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Pologne								
Bureaux de Wilenska (Varsovie)	13 600	2010	(C) 2002	4 800	100 %	100 %	4 800	IG
Bureaux de Wroclavia (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 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Espagne											
Westfield Parquesur (Madrid) Apple, Inditex, IKEA, Primark, Leroy Merlin, MediaMarkt, Fnac ; 188 boutiques et un complexe cinématographique	159 000	5 800	6,1	1994	(C) 1989 (R) 2005 (R) 2023	99,4 %	129 900	100 %	100 %	129 900	IG
Bonaire (Valence) Primark, Zara, C&A, Cinesa Luxe, Fnac ; 150 boutiques et un complexe cinématographique	135 000	5 208	1,5	2001	(C) 2001 (R) 2003 (R) 2012 (R) 2016	99,4 %	57 100	100 %	100 %	57 100	IG
Westfield La Maquinista (Barcelone) Zara, MediaMarkt, Apple, Leroy Merlin, Lefties, JD Sports, Yelmo ; 211 boutiques et un complexe cinématographique	94 500	4 588	3,6	2008	(C) 2000 (C) 2010 (R) 2012 (R) 2021 (R) 2022 (R) 2023	98,8 %	80 000	51 %	100 %	80 000	IG
La Vaguada (Madrid) Zara, IKEA, Nike, Fnac, JD Sports, Sfera ; 146 boutiques URW (242 au total) et un complexe cinématographique	87 000	3 600	6,1	1995	(C) 1983 (R) 2003 (R) 2023 (R) 2024	93,6 %	40 300	100 %	100 %	40 300	IG
Westfield Glòries (Barcelone) H&M, Zara, IKEA, Pull&Bear, Fnac, Uniqlo ; 118 boutiques URW et un complexe cinématographique	70 100	2 271[1]	2,7	1998	(C) 1995 (R) 2001 (R) 2014/15 (R) 2016 (R) 2017	97,4 %	42 200	100 %	100 %	42 200	IG
Garbera (San Sebastian) MediaMarkt, Forum, H&M, Zara, Primark ; 80 boutiques et un complexe cinématographique	59 400	3 613	0,5	2002	(C) 1997 (R) 2002 (R) 2014 (R) 2021 (R) 2022 (R) 2023	99,3 %	45 000	100 %	100 %	45 000	IG
Splau (Barcelone) Primark, MediaMarkt, Zara, Mercadona, Ilusiona ; 157 boutiques et un complexe cinématographique	56 000	2 848	3,6	2011	(C) 2010 (R) 2012	97,7 %	56 000	100 %	100 %	56 000	IG
Total (selon périmètre de consolidation)										**450 500**	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.
(1) Parkings détenus en partie par URW.

1.5.7 Espagne : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Espagne								
Bureaux de La Vaguada (Madrid)	10 300	2018		10 300	100 %	100 %	10 300	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							**10 300**	

1.5.8 Pays nordiques : Centres Commerciaux

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Suède											
Westfield Mall of Scandinavia (agglomération de Stockholm) Tesla, Filmstaden, Uniqlo, H&M, Åhlens ; 218 boutiques et un complexe cinématographique	105 200	3 700	1,7		(C) 2015	97,3 %	105 200	100 %	100 %	105 200	IG
Westfield Täby Centrum (agglomération de Stockholm) Apple, Filmstaden, H&M, ICA, SATS ; 258 boutiques et un complexe cinématographique	86 800	2 670	0,9	1997	(C) 1968/69 (R) 1975 (R) 1992 (R) 2015	95,3 %	86 800	100 %	100 %	86 800	IG
Nacka Forum (agglomération de Stockholm) H&M, Jumpyard, MediaMarkt, SATS, MIO ; 130 boutiques	56 200	1 750	1,0	1996	(C) 1990 (R) 1997 (R) 2008	95,0 %	56 200	100 %	100 %	56 200	IG
Sous-total des Centres Commerciaux en Suède										**248 200**	
Danemark											
Fisketorvet (Copenhagen) Uniqlo, Føtex Hypermarket, Silvan, Bahne ; 105 boutiques et un complexe cinématographique	61 500	1 600	1,1	2000	(C) 2000 (R) 2013 (R) 2024	86,0 %	61 500	100 %	100 %	61 500	IG
Sous-total des Centres Commerciaux au Danemark										**61 500**	
Total (selon périmètre de consolidation)										**309 700**	

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

1.5.9 Pays nordiques : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Suède								
Nacka Forum (agglomération de Stockholm)	14 300	1996	(C) 1990 (R) 1997 (R) 2008	14 300	100 %	100 %	14 300	IG
Täby Centrum (agglomération de Stockholm)	10 800	1997	(C) 1968/69 (R) 1975 (R) 1992	10 800	100 %	100 %	10 800	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							**25 100**	

1.5.10 Autriche : Centres Commerciaux

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Autriche											
Westfield Shopping City Süd (Vienne) Zara, H&M, Primark, Peek & Cloppenburg, MediaMarkt ; 302 boutiques et un complexe cinématographique	205 700	9 704	3,6	2008	(C) 1976 (C) 2002 (C) 2012 (R) 2013 (R) 2023	97,5 %	144 200	55 %	100 %	144 200	IG
Westfield Donau Zentrum (Vienne) Interspar, Zara, H&M, Peek & Cloppenburg, C&A ; 280 boutiques, un complexe cinématographique et un hôtel	127 200	3 000	1,8	2003	(C) 1975 (C) 2000 (C) 2006 (C) 2008 (C) 2010 (R) 2012	98,6 %	127 200	100 %	100 %	127 200	IG
Total (selon périmètre de consolidation)										**271 400**	

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

1.5.11 Autriche : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Autriche								
Donau Zentrum (Vienne)	10 000	2003	(C) 1975 (C) 1985	10 000	100 %	100 %	10 000	IG
Shopping City Süd (Vienne)	9 100	2008	(C) 1989	9 100	55 %	100 %	9 100	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							**19 100**	

1.5.12 Allemagne : Centres Commerciaux

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Allemagne											
Westfield Centro (Oberhausen) Galeria Karstadt Kaufhof, H&M, Mango, Sinn, TK Maxx, Wormland, Zara ; 208 boutiques et un complexe cinématographique	260 800	12 000	3,1	2014	(C) 1996	97,7 %	254 000	50 %	50 %	127 000	MEQ-CE
Westfield Ruhr Park (Bochum) Galeria Karstadt Kaufhof, Zara, H&M, MediaMarkt, New Yorker, Sinn, Baltz ; 160 boutiques et un complexe cinématographique	118 600	4 750	3,2	2012	(C) 1964 (R) 2015	99,4 %	110 100	65 %	100 %	110 100	IG
Paunsdorf Center (Leipzig) C&A, Decathlon, H&M, Kaufland, MediaMarkt, Müller ; 189 boutiques	107 100	7 300	2,4	2012	(C) 1994 (R) 2012	91,3 %	107 100	45 %	50 %	53 600	MEQ-CE
Gropius Passagen (Berlin) Kaufland, MediaMarkt, Müller, Primark, Woolworth ; 153 boutiques et un complexe cinématographique	94 500	1 815	3,0	2012	(C) 1964 (R) 1997 (R) 2019	n/a	94 500	18 %	n/a	n/a	MEQ-EA
Höfe am Brühl (Leipzig) H&M, MediaMarkt, Müller, New Yorker, Lidl, Pull&Bear ; 129 boutiques	50 500	820	2,9	2012	(C) 2012	91,3 %	50 500	89,9 %	100 %	50 500	IG
Palais Vest (Recklinghausen) C&A, H&M, Kaufland, MediaMarkt, Reserved ; 115 boutiques	45 600	970	2,2	2012	(C) 2014	87,8 %	45 600	89,9 %	100 %	45 600	IG
Minto (Mönchengladbach) H&M, Mango, Müller, Saturn, Sportscheck, Zara ; 118 boutiques	41 600	905	1,3		(C) 2015	97,8 %	41 600	89,9 %	100 %	41 600	IG
Total (selon périmètre de consolidation)										**428 400**	

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

1.5.13 Allemagne : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Allemagne								
Höfe am Brühl (Leipzig)	4 900	2012	(C) 2012	4 900	88,9 %	100 %	4 900	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							**4 900**	

1.5.14 Pays-Bas : Centres Commerciaux

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Pays-Bas											
Westfield Mall of the Netherlands (région de La Haye) Albert Heijn, Jumbo, MediaMarkt, Peek & Cloppenburg, Zara ; 259 boutiques et un complexe cinématographique	125 500	3 776[1]	4,0	1990	(C) 1971 (R) 2021	96,1 %	115 000	100 %	100 %	115 000	IG
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer) Albert Heijn XL, HEMA, Kruidvat, MediaMarkt, Primark ; 123 boutiques	84 100	3 214[1]	2,4	1983	(C) 1983 (R) 2005	95,7 %	54 500	100 %	100 %	54 500	IG
Stadshart Amstelveen (Amstelveen) Albert Heijn, De Bijenkorf, H&M, HEMA, Zara ; 151 boutiques	81 800	2 775[1]	2,7	2005	(C) 1960 (R) 1998	95,6 %	58 800	100 %	100 %	58 800	IG
Sous-total des centres commerciaux aux Pays-Bas										**228 300**	
Autres exploitations aux Pays-Bas											
In den Vijfhoek (Oldenzaal) Albert Heijn, Action, Library ; 21 boutiques	7 800	70[2]	n/a	1980	(C) 1980 (R) 2021	n/a	7 800	100 %	100 %	7 800	IG
Zoetelaarpassage (Almere) Supermarché Tanger, Casino ; 19 boutiques	6 500	450[2]	n/a	1983	(C) 1983 (R) 2015	n/a	6 500	100 %	100 %	6 500	IG
Sous-total des autres exploitations aux Pays-Bas										**14 300**	
Total (selon périmètre de consolidation)										**242 600**	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.
(1) Parkings détenus en partie par URW et partagés entre le centre commercial et les bureaux.
(2) Parkings non détenus par URW.

1.5.15 Pays-Bas : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Pays-Bas								
Stadshart Amstelveen (Amstelveen)	5 800	2005/ 2016	(C) 1999	5 400	100 %	100 %	5 400	IG
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)	5 700	1983/ 2005	n/a	5 600	100 %	100 %	5 600	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							**11 000**	

1.5.16 États-Unis : Centres Commerciaux

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Flagships américains y compris centres QCA											
Westfield Garden State Plaza (Paramus, New Jersey) Gucci, Louis Vuitton, Burberry, Versace, Apple ; 331 boutiques et un cinéma AMC	193 600	10 831	10,1	1996	(C) 1957 (R) 1997 (R) 2007 (R) 2014	92,7 %	106 700	50 %	50%	53 300	MEQ-CE
Westfield Valley Fair (Santa Clara, Californie) Cartier, Louis Vuitton, Gucci, Tiffany, Apple, Eataly, Prada, Longchamp, Alamo Theater ; 348 boutiques	177 900	8 217	5,3	1998	(C) 1986 (R) 2002 (R) 2013 (R) 2016 (R) 2020	95,2 %	95 700	50 %	50 %	47 800	MEQ-CE
Westfield Southcenter (Seattle, Washington) Abercrombie, Express, Lululemon, Sephora, Victoria's Secret ; 234 boutiques et un cinéma AMC	154 100	6 916	3,1	2002	(C) 1968 (R) 2008 (R) 2012	92,8 %	75 200	55 %	55 %	41 400	MEQ-CE
Westfield Topanga (Canoga Park, Californie) Apple, Tesla, Tiffany, Nespresso, Lululemon ; 260 boutiques et un cinéma AMC	149 700	6 143	4,1	1994	(C) 1964 (R) 1994 (R) 2006 (R) 2008 (R) 2019	91,7 %	82 500	55 %	55 %	45 400	MEQ-CE
Westfield Old Orchard (Skokie, Illinois) Louis Vuitton, Tiffany, Lululemon, Aritzia, Crate & Barrel ; 164 boutiques	136 400	7 608	3,4	2002	(C) 1956 (R) 2007 (R) 2011 (R) 2013	92,0 %	76 500	100 %	100 %	76 500	IG
Westfield Galleria at Roseville (Roseville, Californie) Gucci, Macy's, Louis Vuitton, Apple, Restoration Hardware ; 241 boutiques	126 100	6 612	2,3	2002	(C) 2002 (R) 2008 (R) 2018	92,5 %	76 900	100 %	100 %	76 900	IG
Westfield Montgomery (Bethesda, Maryland) Apple, Bath & Body Works, Lululemon, Tesla, Sephora ; 226 boutiques et un cinéma AMC	124 800	5 689	3,2	1994 2024	(C) 1968 (R) 2001 (R) 2014 (R) 2016	85,2 %	77 700	100 %	100 %	77 700	IG
Westfield Century City (Los Angeles, Californie) Nordstrom, Eataly, Tiffany, Tesla, Equinox, Tag Heuer, Aritzia, Lululemon ; 276 boutiques et un cinéma AMC	122 400	4 775	8,1	2002	(C) 1964 (R) 2006 (R) 2013 (R) 2017	96,1 %	89 100	100 %	100 %	89 100	IG
Westfield UTC (San Diego, Californie) Hermès, Chanel, Tesla, Aritzia, Lululemon ; 252 boutiques et un cinéma AMC	112 600	4 756	2,8	1998	(C) 1977 (R) 1998 (R) 2007 (R) 2012 (R) 2017	97,3 %	86 400	50 %	50 %	43 200	MEQ-CE
Westfield Culver City (Culver City, Californie) Macy's, H&M, Adidas, Victoria's Secret ; 181 boutiques	98 800	4 285	4,8	1998	(C) 1975 (R) 2009 (R) 2012	97,5 %	63 100	55 %	55 %	34 700	MEQ-CE
Westfield World Trade Center (New York, New York) Apple, Longines, Eataly, H&M, Banana Republic ; 128 boutiques	36 100	n/a	12,7	2012	(C) 2016	76,4 %	36 100	100 %	100 %	36 100	IG
Sous-total des centres Flagship aux États-Unis										**622 100**	

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Centres régionaux des États-Unis											
Westfield Wheaton (Wheaton, Maryland) Aldo, Footlocker, Costco, H&M ; 184 boutiques et un cinéma AMC	136 900	6 053	2,1	1997	(C) 1960 (R) 2005 (R) 2013 (R) 2016	94,9 %	65 000	53 %	53 %	34 400	MEQ-CE
Westfield Oakridge (San Jose, Californie) Apple, Aldo, Sephora, Vans ; 194 boutiques et un cinéma Century	107 500	4 432	2,4	1998	(C) 1973 (R) 2003	89,0 %	74 000	55 %	55 %	40 700	MEQ-CE
Westfield Plaza Bonita (National City, Californie) H&M, Aldo, Forever 21, Pandora ; 189 boutiques et un cinéma AMC	95 400	4 572	1,5	1994	(C) 1981 (R) 2008 (R) 2011	95,3 %	54 800	55 %	55 %	30 100	MEQ-CE
Westfield Fashion Square (Sherman Oaks, Californie) Apple, Bath & Body Works, Macy's, Lululemon, Tesla ; 157 boutiques	81 400	3 863	3,6	2002	(C) 1961 (R) 2012	91,1 %	34 700	50 %	50 %	17 300	MEQ-CE
Sous-total des Centres Commerciaux régionaux aux États-Unis										**122 500**	
Total (selon périmètre de consolidation)										**744 600**	

1.5.17 États-Unis : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
États-Unis								
Wheaton Office (Wheaton, Maryland)	19 400	1997		19 400	53 %	53 %	10 300	MEQ-CE
San Francisco Centre (San Francisco, Californie)	9 800	1996	(R) 2006	9 800	100 %	100 %	9 800	IG
Old Orchard Office (Skokie, Illinois)	8 300	2002	(C) 1956	8 300	100 %	100 %	8 300	IG
Corbin Office (New York, New York)	2 900	2014		2 900	100 %	100 %	2 900	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							**31 300**	

1.5.18 Royaume-Uni : Centres Commerciaux

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface locative totale du complexe (m²)	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface locative du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Royaume-Uni											
Westfield London (Londres, Shepherds Bush) John Lewis, M&S, Vue ; 463 boutiques et un complexe cinématographique	236 400	5 200	4,8	2008	(C) 2008 (R) 2018	90,8 %	236 400	50 %	50 %	118 200	AC
Westfield Stratford City (Londres, Stratford) John Lewis, M&S, Waitrose, Vue, Aspers Casino ; 316 boutiques et un complexe cinématographique	188 800	4 700	3,2	2011	(C) 2011 (C) 2023	97,6 %	181 800 7 000	50 % 100 %	50 % 100 %	90 900 7 000	MEQ-CE & IG
Sous-total des Centres Commerciaux au Royaume-Uni										**216 100**	
Autres actifs											
Whitgift (Croydon) M&S, Boots, New Look, River Island, Superdry, The Entertainer ; 166 boutiques	141 900	2 039	1,9	2013 2023	(C) 1968	n/a	141 900	100 %	100 %	141 900	IG
Centrale (Croydon) House of Fraser, H&M, Zara, Next, Sports Direct, Metro Bank ; 75 boutiques	74 100	950	1,9	2013 2023	(C) 1988 Drummond Centre (R) 2004	n/a	74 100	100 %	100 %	74 100	IG
Sous-total des autres actifs au Royaume-Uni										**216 000**	
Total (selon périmètre de consolidation)										**432 100**	

Zone de chalandise : calculée par CACI.

1.5.19 Royaume-Uni : Bureaux & Autres

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2024	Surface totale (m²)	Année d'acquisition	Construction (C)/ Date de rénovation (R)	Surface totale du centre (m²)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation (m²)	Méthode de consolidation
Royaume-Uni								
Westfield London (Londres)	13 600	2008	(C) 2018	13 600	50 %	50 %	6 800	AC
Total (selon périmètre de consolidation)							**6 800**	

IG = intégration globale
MEQ-CE = coentreprises mises en équivalence
MEQ-EA = entités associées mises en équivalence
AC = activités conjointes

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 2024 (« 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 co-entreprise dans laquelle la Société détient une part, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société. Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues par les équipes paneuropéennes des trois sociétés d'expertise immobilière de la Société. Afin d'estimer, au sens de la norme IFRS 13, une juste valeur pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau européen, et pas uniquement les transactions domestiques. Les actifs incorporels ont été évalués par l'équipe parisienne d'EY Advisory.

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

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

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

Suite à la rotation des actifs immobiliers menée par la Société en 2021 et à celle des actifs incorporels menée en 2024, 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 accord avec les sections correspondantes du Code de Conduite du *RICS Valuation - Professional Standards* (le *Red Book*). Ce dernier constitue une base des évaluations acceptée à l'échelle internationale. Nos évaluations respectent les règles comptables IFRS et les standards et recommandations édités par l'IVSC.

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

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

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

Actifs incorporels et activités

Concernant l'évaluation des actifs incorporels liés aux centres commerciaux et des activités, 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 2024.

Date de visite

Les actifs ont été visités entre janvier 2024 et décembre 2024.

Juste valeur globale du patrimoine à la date de l'évaluation

Expert	Secteur	Nombre d'actifs évalués	Nombre d'actifs visités en 2024	Évaluation droits et frais inclus[a] (M€)
Cushman & Wakefield	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	42	38	17 246
Jones Lang Lasalle	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	45	42	16 444
PricewaterhouseCoopers	Congrès & Expositions	12	12	2 538
Ernst & Young	Centres Commerciaux	1	–	280
Autres experts	Centres Commerciaux	3	–	3 348
Évaluation interne	Centres Commerciaux	2	–	1
Impacts des actifs évalués par deux experts	Centres Commerciaux	(5)	–	(2 557)
Actifs valorisés au coût et/ou non évalués	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	–	–	1 245
Total patrimoine		**100**	**92**	**38 546**

(a) En proportionnelle.

Juste valeur globale des pleines propriétés et des baux à construction

	Évaluation droits et frais inclus[a] (M€)
Pleine propriété	34 997
Bail à construction	3 548
Total patrimoine	**38 546**

(a) En proportionnelle.

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 évènements passés afin de déterminer si les sols ou les structures des actifs sont ou ont été contaminés. Sauf information contraire, nous sommes partis du principe que les actifs ne sont pas et ne devraient pas être impactés par une contamination des sols et que l'état des terrains n'affecte 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). 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 taxe sur la valeur ajoutée.

Approche d'évaluation/impact

Les actifs immobiliers qui ne répondent pas aux caractéristiques de durabilité attendues sur le marché peuvent représenter un risque d'investissement plus élevé. Les changements de législation et la perception du marché peuvent affecter les perspectives de croissance des loyers et du capital, ainsi que la sensibilité à l'obsolescence. Ce point de vue est soutenu par la RICS dans sa note d'orientation récemment publiée, intitulée "La durabilité et l'ESG dans l'évaluation des biens commerciaux et les conseils stratégiques (3e édition)."

Aujourd'hui, nous collectons certaines informations ESG et certains indicateurs de performance sur les actifs immobiliers évalués dans la région EMEA et nous analysons le marché transactionnel pour comprendre l'importance accordée à chaque facteur ESG et comment ils sont ou ont été évalués par les acheteurs dans les transactions en cours ou récentes. À ce stade, nous disposons de peu d'informations pour rationaliser l'impact exact de l'ESG et de ses composantes sur les valeurs de marché, car de nombreux investisseurs viennent de finaliser leurs stratégies et n'ont commencé à collecter les indicateurs de performance clés que trop récemment. Certaines réglementations locales et européennes sont également récentes, ce qui ne permet pas d'avoir une expérience suffisante pour appréhender pleinement les implications potentielles et les solutions possibles pour se conformer à ces réglementations.

L'existence d'une prime verte pour les bâtiments les plus durables fait l'objet d'un suivi, d'une enquête et d'un débat permanents sur le marché. Des niveaux appropriés de preuves doivent encore être établis pour démontrer pleinement si un *premium* peut être attribué aux immeubles commerciaux. Cette veille active du marché de l'investissement permet également d'évaluer si une décote est applicable. Jusqu'à présent, sur le marché, nous observons que l'écart de rendement entre les actifs prime et les actifs non *prime* se creuse, les actifs non *prime* ayant souvent, par définition, une notation de performance énergétique faible.

De plus, nous considérons qu'il est probable que de nouvelles lois et réglementations soient introduites dans les années à venir. Parallèlement, les occupants et les investisseurs de certains secteurs sont de plus en plus attentifs aux critères de durabilité des bâtiments qu'ils choisissent d'occuper ou d'acheter.

Lors de l'évaluation de la valeur de marché, nous avons également tenu compte des centres commerciaux ayant fait l'objet de transactions récentes et de leur performance ESG (Westfield Carré Sénart, portefeuille Crossroads, Westfield Shopping City Süd, Aupark, Almere, Pasing Arcaden, Equinoccio et CH Ursynów). Nous considérons que ces transactions donnent des indications sur les rendements qui peuvent être obtenus pour des centres commerciaux présentant des performances ESG comparables.

Dans notre étude, nous avons pris en compte les cas où les informations fournies présentent une déviation positive ou négative par rapport à la moyenne. Nous avons évalué si cela correspond à l'évaluation de la qualité globale de l'actif afin de déterminer s'il existe un risque réduit ou accru sur l'actif étudié.

Dans l'ensemble, il n'y a pas de preuve de marché pour montrer qu'il y a un impact sur les valeurs à l'échelle du secteur à la date d'évaluation, mais nous continuerons à suivre les différents types de risques des actifs et à travailler avec URW pour évaluer l'ensemble des données disponibles.

Nous observons qu'URW est bien avancé sur les sujets ESG par rapport à ses pairs et a été en mesure de nous fournir une quantité d'informations significative pour nous permettre d'analyser les performances ESG du portefeuille.

Confidentialité et publication

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

Cordialement,

Christian Luft MRICS
Directeur
Pour le compte de Jones Lang LaSalle Limited

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

Geoffroy Schmitt
Partner
Pour le compte de PwC Corporate Finance

Christophe Barthet
Partner
Pour le compte de EY Advisory

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 2024 (« 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 co-entreprise dans laquelle la Société détient une part, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société. Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues au niveau national par chaque responsable des deux sociétés d'expertise immobilière de la Société. Afin d'estimer, au sens de la norme IFRS 13, une juste valeur pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau national, et pas uniquement les transactions locales. Les actifs incorporels ont été évalués par l'équipe parisienne d'EY Advisory.

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 préparée selon les directives stipulées dans le *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.

Suite à la rotation des actifs immobiliers et incorporels menée par la Société en 2024, 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 accord avec les sections correspondantes du Code de Conduite du *RICS Valuation - Professional Standards* (le *Red Book*). Ce dernier constitue une base des évaluations acceptée à l'échelle internationale. Nos évaluations respectent les règles comptables IFRS et les standards et recommandations édités par l'IVSC.

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

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

Nos évaluations correspondent à des justes valeurs et sont reportées en valeurs droits inclus (juste valeur avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation) 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 des activités, 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 2024.

Date de visite

Les actifs ont été visités entre janvier 2024 et décembre 2024.

Juste valeur globale du patrimoine à la date de l'évaluation

Expert	Secteur	Nombre d'actifs évalués	Nombre d'actifs visités en 2024	Évaluation droits et frais inclus[a] (M€)
Cushman & Wakefield	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	7	7	3 040
Kroll	Centres Commerciaux	8	8	6 636
Ernst & Young	Centres Commerciaux	1	-	163
Autres experts	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	-	-	250
Évaluations internes	Bureaux & Autres	-	-	41
Actifs valorisés au coût et/ou non évalués	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	-	-	42
Total patrimoine		**16**	**15**	**10 172**

(a) En proportionnelle.

Juste valeur globale des pleines propriétés et des baux à construction

	Évaluation droits et frais inclus[a] (M€)
Pleine propriété	7 804
Bail à construction	2 368
Total patrimoine	**10 172**

(a) En proportionnelle.

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 évènements passés afin de déterminer si les sols ou les structures des actifs sont ou ont été contaminés. Sauf information contraire, nous sommes partis du principe que les actifs ne sont pas et ne devraient pas être impactés par une contamination des sols et que l'état des terrains n'affecte 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 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

Kroll, LLC
Pour le compte de Kroll

Christophe Barthet
Partner
Pour le compte de EY Advisory

1.8 Structure

Le Groupe URW est constitué de 2 principales entités juridiques :
- Unibail-Rodamco-Westfield SE (« URW SE »), ayant son siège social en France ; et
- Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (« URW NV »), ayant son siège social aux Pays-Bas.

Les actions d'URW SE et les actions de catégorie A URW NV sont jumelées (les Actions Jumelées) de sorte que les titulaires détiennent une participation non seulement dans URW SE mais aussi dans URW NV 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'URW SE et d'un actionnaire d'URW NV :
- Le droit d'assister et de voter aux assemblées générales des 2 sociétés, le droit de recevoir les dividendes versés par les 2 sociétés ; et
- L'obligation de déclarer les franchissements de seuils dans les 2 sociétés à l'Autorité française des marchés financiers pour URW SE et à l'Autorité néerlandaise des marchés financiers pour URW NV, et toutes les obligations de déclaration décrites dans les statuts des 2 sociétés.

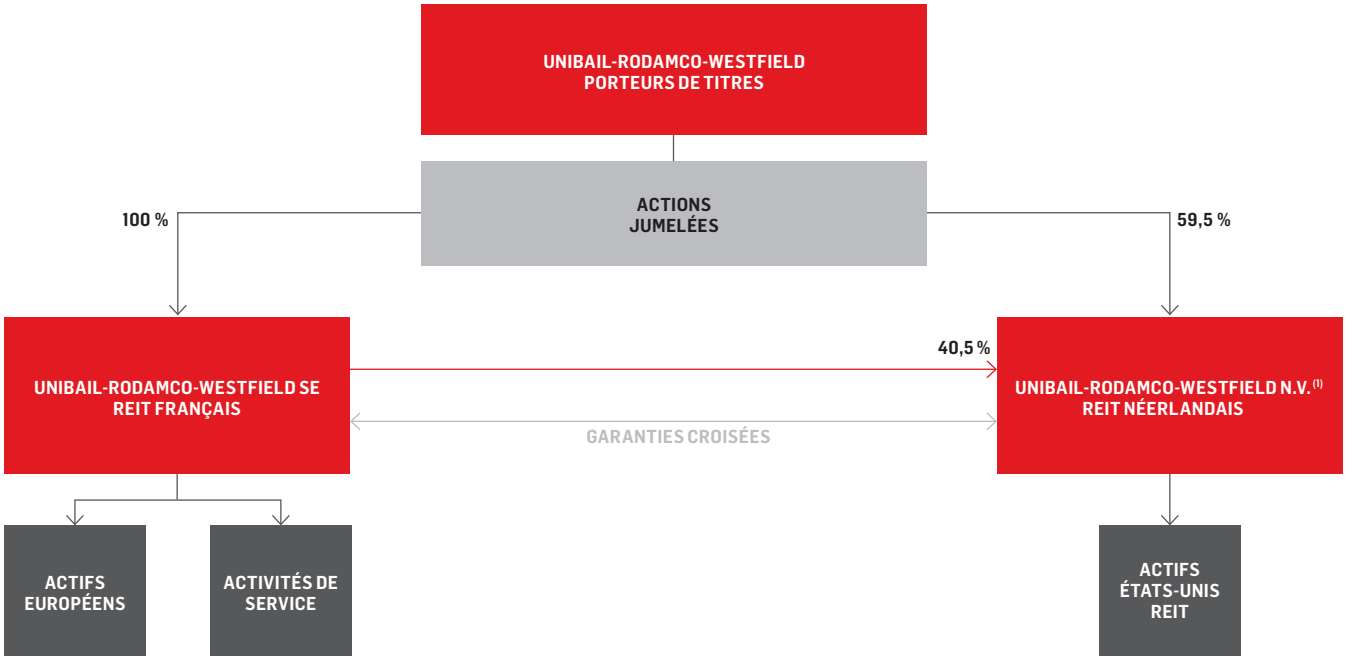
Les Actions Jumelées sont négociées sur les marchés réglementés Euronext Paris. Le Groupe a obtenu l'approbation du Comité de cotation d'Euronext le 28 février 2023 pour changer son marché de référence d'Euronext Amsterdam à Euronext Paris et radier les Actions Jumelées URW d'Euronext Amsterdam, tout en maintenant leur cotation sur 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 URW NV aux Pays-Bas et du *Real Estate Investment Trust* (REIT) au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Bien que les 2 entités soient dotées d'organes de décision distincts, de Conseils de surveillance et de Directoires indépendants, l'alignement et la coordination entre les 2 entités sont garanties par les nominations du Président du Directoire et du Directeur Financier d'URW SE au Conseil de surveillance d'URW NV, et par la nomination du Directeur Régional des opérations d'Unibail-Rodamco-Westfield pour les États-Unis, siégeant au Directoire d'URW NV et au Comité Exécutif du Groupe.

URW SE consolide URW NV et les entreprises qu'elle contrôle. Ainsi, les comptes consolidés d'URW SE présentent une vision globale du Groupe.

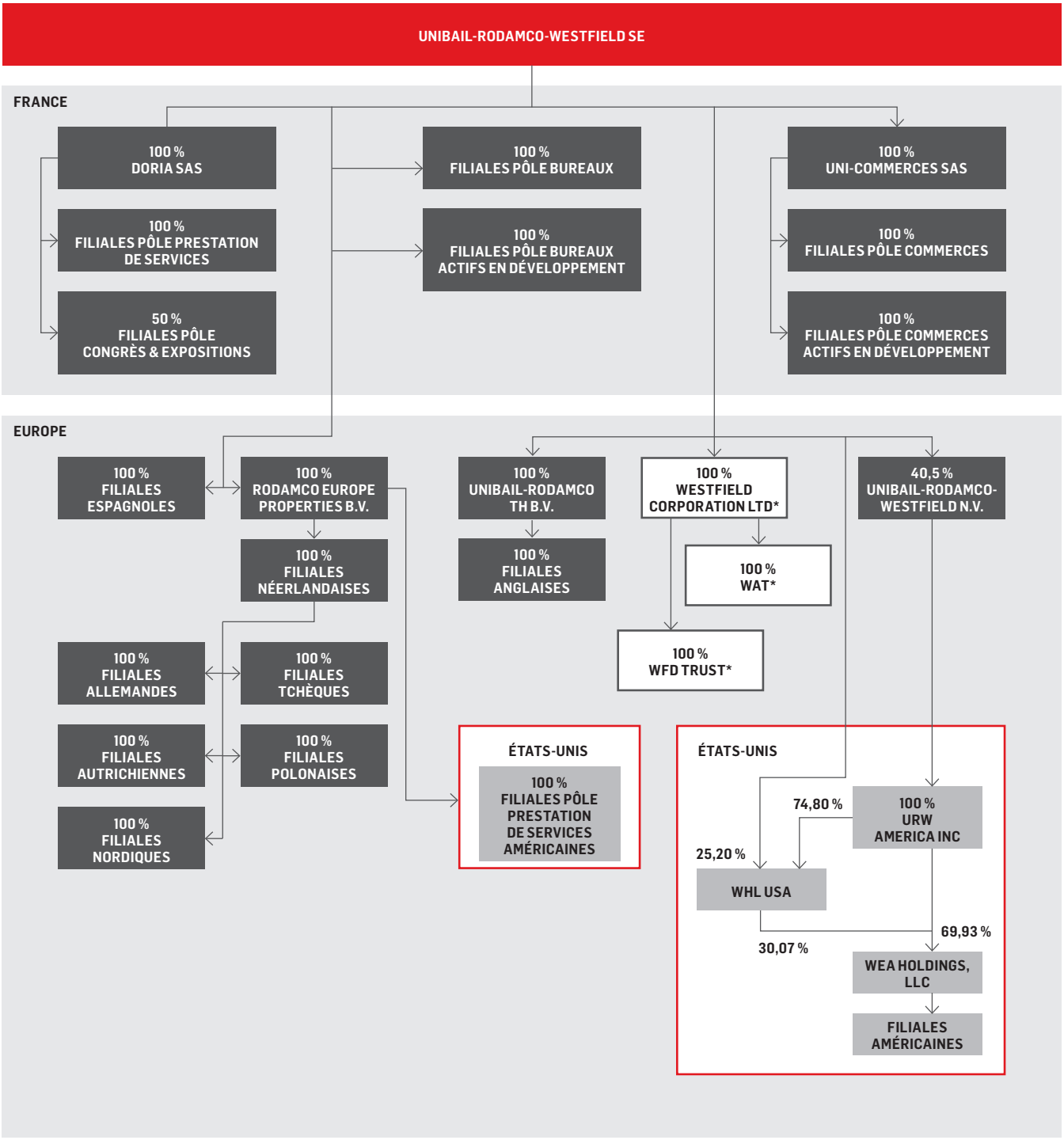
Pour toute information complémentaire relative à URW NV, se référer à son rapport annuel disponible sur son site (https://www.urw-nv.com/en/investors/financial-information).



(1) Détient aussi quelques actifs néerlandais.

1.9 Organigramme simplifié du Groupe

Au 31 décembre 2024, le Groupe est structuré comme décrit ci-après :



☐ Partie américaine du Groupe

* Entités australiennes.

CHAPITRE 2

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

2.1 Principes de gouvernance – code Afep-Medef 41

2.2 Organes de direction et de contrôle 41

2.2.1 Le Directoire 41

2.2.2 Le Conseil de surveillance 49

2.2.3 Le Comité Exécutif 80

2.3 Rémunération du Directoire et du Conseil de surveillance 81

2.3.1 Politique de rémunération 83

2.3.2 Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux 92

2.3.3 Informations complémentaires 102

2.3.4 Plan de Stock-Option de performance, d'actions de performance, d'actions de fidélisation et actionnariat salarié 114

2.4 Éthique et conformité au sein du Groupe 117

2.4.1 Éthique et conformité : une exigence de tous les instants 117

2.4.2 Gouvernance de la conformité 117

2.4.3 Le cadre organisationnel de la conformité 117

2.4.4 Programme de conformité 118

2.4.5 Programme Anti-Corruption 118

2.4.6 Prévention du blanchiment et du financement du terrorisme 120

2.4.7 Protection des données à caractère personnel 120

2.5 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise 121

2.1 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 décembre 2022 (le « Code Afep-Medef » ou « Code »). Ce Code est disponible sur le site internet de l'Afep.

La Société s'efforce d'appliquer continuellement les plus hauts standards de gouvernance d'entreprise.

En effet, l'application des recommandations du Code Afep-Medef est examinée chaque année par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) qui reporte au Conseil de surveillance (CS), en étroite collaboration avec le Directoire. Une attention particulière est également portée au rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, au rapport de l'Autorité des Marchés Financiers sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, à l'évolution des pratiques de gouvernance, en France et à l'étranger, ainsi qu'aux politiques de vote des investisseurs et agences de conseils de vote. À cette fin, une analyse intégrant la pratique de la Société et, le cas échéant, les propositions d'amélioration, sous forme de plan d'action, sont présentées au CGNR puis au CS.

Ainsi, lors de sa réunion du 12 février 2025, le CS a effectué, conformément à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, un examen du suivi de la bonne application par la Société du Code Afep-Medef et des propositions d'amélioration formulées par le CGNR. Le CS a conclu que le Groupe applique l'ensemble des recommandations dudit Code, y compris celles sur la rémunération des dirigeants établies pour les entreprises françaises cotées.

2.2 Organes de direction et de contrôle

Depuis 2007, la Société a adopté une structure de gouvernance duale : la Société européenne à Directoire et Conseil de surveillance, considérant que ce choix de structure correspond aux meilleurs standards en matière de gouvernement d'entreprise.

Il permet d'assurer une structure équilibrée entre une gestion efficace et réactive du Directoire et un contrôle réalisé par le Conseil de surveillance dont la composition diversifiée garantit son indépendance et la qualité de sa supervision.

2.2.1 Le Directoire

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société supervisée par le Conseil de surveillance. 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.

2.2.1.1 La composition du Directoire

Au 31 décembre 2024, le Directoire est composé de 5 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 (France). Les membres du Directoire sont nommés pour une durée de 4 ans, jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions.

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Genre	Principales fonctions	Date d'entrée en fonction	Date de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Jean-Marie Tritant	Française	57	M	Président du Directoire	1er janvier 2021	4 décembre 2024	2028
Sylvain Montcouquiol	Française	50	M	Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable Membre du Directoire	1er janvier 2022	–	2026
Fabrice Mouchel	Française	54	M	Directeur Général Finance Membre du Directoire	5 janvier 2021	4 décembre 2024	2028
Vincent Rouget	Française	44	M	Directeur Général Stratégie et Investissement Membre du Directoire	1er juin 2023	–	2027
Anne-Sophie Sancerre	Française	46	F	Directrice Générale Stratégie Client et Commerce Membre du Directoire	2 mai 2023	–	2027

MONSIEUR JEAN-MARIE TRITANT

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

NÉ LE :
10 novembre 1967

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
61 183[1]

- Diplômé de La Burgundy School of Business (anciennement 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 d'Unibail-Rodamco SE en tant que Directeur Général Opérations le 25 avril 2013 et Président US le 7 juin 2018 ; et
- A été nommé Président du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE à compter du 1er janvier 2021 et renouvelé dans ses fonctions le 4 décembre 2024.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés/Entités françaises
- Représentant d'URW SE en tant que membre de la Fédération des Entreprises Immobilières (FEI) ;
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal ;
- Représentant d'URW SE au Conseil d'Administration de la Société Paris-Île-de-France Capitale Économique ; et
- Représentant d'URW SE au sein du Comité exécutif de la Fondation Palladio.

Société/Entité étrangère
- Directeur de *l'European Public Real Estate Association* (EPRA).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises
- Président d'Uni-Expos (S.A.) ; et
- Administrateur de VIPARIS Holding (S.A.).

Société étrangère
- *Pays-Bas* : Président du Conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (URW NV).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Société française
- néant

Sociétés étrangères
- Membre du Directoire et President US d'URW N.V. ;
- 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. ;
- Gérant et 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, et 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 ; et
- 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 Queensland PTY LTD, WFA Finance (Aust) PTY Limited et WFD Finance PTY Limited.

(1) Ce chiffre n'inclut pas 7 299 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

MONSIEUR FABRICE MOUCHEL

MEMBRE DU DIRECTOIRE – DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE

NÉ LE :
16 avril 1970

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
38 876[1]

- 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 ; et
- A été nommé membre du Directoire et Directeur Général Finance à compter du 5 janvier 2021 et renouvelé dans ses fonctions le 4 décembre 2024.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société française
- néant

Société étrangère
- néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Société française
- néant

Sociétés étrangères
- *Pays-Bas* : Membre du Conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield NV ;
- *Australie* : Administrateur de Cavemont Pty Limited, Descon Invest Pty Limited, Westfield Corporation Limited, Westfield American Investments Pty Limited, Westfield Capital Corporation Finance Pty Ltd, Westfield Queensland Pty. Ltd, WCL Finance Pty Limited, WCL Management Pty Limited, Westfield America Management Pty Ltd ;
- *Autriche* : Directeur Général de DZ-Donauzentrum Besitz- und Vermietungs-GmbH, Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft m.b.H. & Co. Werbeberatung KG, Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Shopping City Süd Erweiterungsbau Gesellschaft m.b.H. & Co. Anlagenvermietung KG, Unibail-Rodamco Austria Verwaltungs GmbH, URW Invest GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH ;
- *Allemagne* : Vice-président du Conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH, Directeur Général de Rodamco Deutschland GmbH ; et
- *Luxembourg* : Administrateur de Crossroads Property Investors S.A.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Société française
- néant

Sociétés étrangères
- Directeur Général de SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, SCS Motor City Errichtungsges.m.b.H. ;
- Administrateur de Westfield Investments Pty Limited, Nauthiz Pty Ltd, 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, Fidele Pty Ltd, Westfield R.S.C.F. Management Pty Ltd, Westfield Developments Pty Ltd ;
- Administrateur de Rodamco Sverige AB ;
- Administrateur de Liffey River Investments Limited ; et
- Administrateurd'Unibail-Rodamco Investments B.V., Unibail-Rodamco Investments 2 B.V., Cijferzwaan B.V., Dotterzwaan B.V., Real Estate Investments Poland Coöperatief U.A., Rodamco Project I BV, Stichting Rodamco, Traffic UK B.V., Rodamco Europe Finance B.V., Rodamco Nederland Winkels B.V.,Unibail Rodamco Poland 5B.V., U&R Management B.V.

(1) Ce chiffre n'inclut pas 11 305 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

MONSIEUR SYLVAIN MONTCOUQUIOL

MEMBRE DU DIRECTOIRE – DIRECTEUR GÉNÉRAL DES FONCTIONS CENTRALES ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

NÉ LE :
2 octobre 1974

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
11 752[1]

- Ingénieur diplômé de l'École Centrale de Lyon et d'un Master en Science de l'Université de Pennsylvanie (Penn State University - États-Unis) ;
- A débuté sa carrière chez Elf UK en tant qu'Ingénieur en 1998 ;
- Consultant Manager chez Capgemini Consulting de 1999 à 2005 ;
- A rejoint Unibail-Rodamco-Westfield en 2005 afin de soutenir le Comité Exécutif sur les projets d'excellence organisationnelle et opérationnelle ;
- Est devenu Directeur Groupe de l'Organisation d'Unibail-Rodamco en 2007 ;
- A été nommé Directeur Groupe des Ressources Humaines et de l'Organisation, membre du Codir en 2014 ;
- A été nommé Directeur Général Adjoint des Ressources Humaines et de l'Organisation d'Unibail-Rodamco-Westfield, membre du COMEX en janvier 2021 ; et
- A été nommé membre du Directoire et Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable à compter du 1er janvier 2022.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société française
- néant

Société étrangère
- néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises
- Président de Doria SAS, Espace Expansion Immobilière SAS ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos SA ;
- Administrateur de Viparis Holding SA ;
- Directeur général délégué d'URW Brands SAS et Unibail-Rodamco Participations SAS ; et
- Vice-Président de Unibail-Management SAS.

Société étrangère
- néant

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Société française
- Président d'Unibail Management SAS.

Société étrangère
- néant

(1) Ce chiffre n'inclut pas 9 338 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

MONSIEUR VINCENT ROUGET

MEMBRE DU DIRECTOIRE – DIRECTEUR GÉNÉRAL STRATÉGIE ET INVESTISSEMENT

NÉ LE :
8 janvier 1980

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
45 000[1]

- Diplômé d'HEC Paris avec un Master en Sciences du Management ;
- A commencé sa carrière chez Morgan Stanley en tant qu'Analyste, Division Banque d'Investissement, en 2003 ;
- Collaborateur, Global Capital Markets, US Convertible Team chez Morgan Stanley de 2006 à 2007 ;
- Collaborateur/Directeur/Directeur Général chez Aermont Capital LLP de 2007 à 2015 ;
- Associé d'Aermont Capital LLP de 2015 à 2023 ;
- Président d'Aermont Capital SAS de 2018 à 2023 ;
- A été nommé membre du Directoire et Directeur Général Stratégie et Investissement à compter du 1er juin 2023; et
- Agira en qualité de Directeur Général Europe à compter du 1er mai 2025.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société française
- néant

Société étrangère
- néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises
- Président d'Amroy (SAS), Immobilère Lidice (SAS),Unibail-Rodamco Participations (SAS) ;
- Directeur Général Délégué d'Unibail Management (SAS) ; et
- Administrateur de Viparis Holding (SA).

Sociétés étrangères
- *Royaume-Uni* : Administrateur de CentrO Holdings (UK) Limited, Centro Asset Management Ltd., Centro Europe Ltd., CentrO Europe (No. 2) Ltd.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises
- Président d'Aermont Capital (SAS) ;
- Membre du Comité d'Investissement d'Aermont Group, responsable des investissements en Europe continentale ;
- Membre du Conseil de surveillance de LP Promotion ;
- Membre du Comité Consultatif de Wilma Immobilien ; et
- Membre du Conseil de surveillance de Marignan.

Sociétés étrangères
- Président du Conseil d'Administration de Rodamco Centerpool AB ;
- Administrateur de Mall of Europe ;
- Administrateur de Rodamco Europe Beheer BV, Rodamco Nederland BV, Unibail Rodamco Cascoshop Holding BV, Unibail Rodamco Nederland Winkels BV, Unibail Rodamco Poland 2 BV, Unibail Rodamco Poland 4 BV, Unibail Rodamco Retail Investments 1 BV, Unibail Rodamco TH B.V., URW Italy B.V., URW Nederland Winkels 1 BV, URW Nederland Winkels 2 BV, URW UK Olympic 1 BV, URW UK Olympic 2 BV, URW UK Olympic 3 BV, URW UK Olympic 4 BV, URW UK Olympic 5 BV, URW UK Olympic 6 B.V., URW UK, Olympic 7 B.V., URW UK Olympic 8 B.V., URW UK Shepherds 1 BV, URW UK Shepherds 2 BV, URW UK Shepherds 3 BV, URW UK Shepherds 4 BV, URW UK Shepherds 5 BV, URW UK Shepherds 6 BV, URW UK Shepherds 7 BV, URW UK Shepherds 8 BV, URW UK Shepherds 9 BV, URW UK Shepherds 10 BV, URW UK Shepherds 11 BV, URW UK Shepherds 12 BV, URW UK Shepherds 13 BV, URW UK Shepherds 14 BV, URW UK Shepherds 15 BV, URW Winkels BV, Rodamco Europe Properties BV, Rodamco Central Europe BV, Broekzele investments B.V., Rodamco Espana BV, Rodamco Austria BV, Rodamco Czech BV, Rodamco Deutschland BV ;
- Membre et Secrétaire du Conseil d'Administration de Unibail Rodamco Steam SL, Proyectos Inmobiliarios Time Blue, Président du Conseil d'Administration d'Alonso Y Calle SA, Circlow, Global Etsy Investments, Proyectos Inmobiliarios Kansar III SLU, Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU, Sistemas Edgerton, South Pacific Real Estate SLU, Unibail Rodamco Ocio SLU, Unibail Rodamco Palma SLU, Unibail Rodamco Real Estate SLU, Unibail Rodamco Retail Spain SLU, Unibail Rodamco Spain SLU, Westfield Energy SL, Westfield Rise Spain SL, Président du Conseil d'administration de Essential Whites SLU, Directeur Général de Unibail Rodamco Steam SL et de Proyectos Inmobiliarios Time Blue ;
- Directeur Général de Centrum Praha Jih – Chodov s.r.o., CGI Metropole, s.r.o., Energie CČM s.r.o., Energie MET s.r.o., Président du Conseil de surveillance de Beta Development, s.r.o., Membre du Conseil d'Administration de Centrum Černý Most a.s., Centrum Chodov, a.s., Černý Most II, a.s. ;
- Membre du Directoire de GSSM Warsaw, WSSM Warsaw, Membre du Conseil d'Administration de Crystal Warsaw ;
- Membre du Conseil d'Administration d'Aupark a. s ;
- Président du Conseil d'Administration d'URW Fisketorvet A/S ; et
- Président du Conseil d'Administration d'Anlos Fastighets AB, Eurostop Holding AB, Murof A AB, Murof B AB, Murof C AB, Murof D AB, Murof Holding AB, Piren AB, Rodamco AB, Rodamco Fisketorvet AB, Rodamco Handel AB, Rodamco Nacka AB, Rodamco Northern Europe AB, Rodamco Projekt AB, Rodamco Scandinavia Holding AB, Rodamco Täby AB, URW Nacka AB, URW Nacka Holding AB, URW Täby AB, URW Täby Holding AB.

(1) Dont 20 000 Actions Jumelées par l'intermédiaire de sa société personnelle. Ce chiffre n'inclut pas 2 116 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

MADAME ANNE-SOPHIE SANCERRE

MEMBRE DU DIRECTOIRE – DIRECTRICE GÉNÉRALE STRATÉGIE CLIENT ET COMMERCE

NÉE LE :
2 octobre 1978

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
12 242[1]

- Diplômée de Sciences Po Paris, titulaire d'une Maîtrise en finance et comptabilité de l'Université Paris-Dauphine et d'un Master en Stratégie d'entreprise et finance de l'Université Napier d'Édimbourg ;
- Analyste financière et collaboratrice chez Morgan Stanley (2003-2008) ;
- A rejoint Unibail en 2008 en tant que Responsable des Fusions/Acquisitions ;
- Est devenue Responsable des Relations investisseurs de 2010 à 2011 ;
- Directrice des Investissements et Fusions/Acquisitions Groupe de 2011 à 2014 ;
- Directrice des Opérations et des Investissements Retail France de 2014 à 2016 ;
- Directrice Générale Retail France de 2016 à 2020 ;
- Directrice Générale des Opérations Europe du Sud de 2021 à avril 2023 ; et
- A été nommée membre du Directoire et Directrice Générale Stratégie Client et Commerce à compter du 2 mai 2023.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société française
- néant

Société étrangère
- néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises
- Présidente Directrice Générale de Société de Tayninh SA (société cotée) ;
- Directrice Générale déléguée d'Unibail-Rodamco Participations SAS ; et
- Présidente d'Unibail Management SAS, Unibail Marketing & Multimedia SAS, URW Brands SAS et Westfield Rise International SAS.

Société étrangère
- *Italie* : Administratrice de Westfield Milan S.p.A..

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises
- Présidente-Directrice Générale d'Union Internationale Immobiliere SA, Societe D'exploitation Des Parkings Et Du Forum Des Halles De Paris SA ;
- Présidente d'Espace Expansion SAS, Societe Foncière Immobilière SAS, Volumes Technique Lyon SAS ;
- Gérante de Geniekiosk SARL ;
- Directrice Générale déléguée de Belwarde 1 SAS, Uni-Commerces SAS, Rodamco France SAS, Unibail Management SAS ;
- Administratrice de SemPariSeine ; et
- Administratrice de l'Etablissement public des fonds de prévoyance militaire et aéronautique.

Sociétés étrangères
- Présidente du Conseil d'Administration de Proyectos Inmobiliarios Time Blue, Unibail Rodamco Steam SL, Directrice Générale de Unibail Rodamco Retail Spain SLU, Unibail Rodamco Spain SLU, Membre et Secrétaire du Conseil d'Administration d'Alonso Y Calle Sa, Circlow, Essential Whites SLU, Global Etsy Investments, Proyectos Inmobiliarios Kansar III SLU, Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU, Sistemas Edgerton, South Pacific Real Estate SLU, Unibail Rodamco Ocio SLU, Unibail Rodamco Palma SLU, Unibail Rodamco Real Estate SLU, Unibail Rodamco Retail Spain SLU, Unibail Rodamco Spain SLU, Westfield Energy SL, Westfield Rise Spain SL ; et
- Administratrice d'Unibail-Rodamco Belgium.

(1) Ce chiffre n'inclut pas 5 582 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

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 Conseil de surveillance (CS), les membres du Directoire sont tenus de se conformer à des obligations strictes en matière de conservation, d'investissement en titres de la Société et d'interdiction de couverture (décrites à la Section 2.2.2.5) conformément au Code Afep-Medef et à l'article L. 225-185 du Code de commerce. De plus, les membres du Directoire se sont expressément engagés à ne pas procéder à des opérations de couverture sur les titres de la Société.

Plan de succession du Directoire

Le plan de succession du Directoire a été mis en œuvre avec succès à plusieurs reprises et revu pour la dernière fois fin 2024 à l'occasion du renouvellement des mandats de membres du Directoire du Président du Directoire et du Directeur Général Finance.

Ces dernières évolutions ont conforté la pertinence d'un plan de succession robuste à court terme et à moyen terme, en assurant l'absence de vacance au niveau du Directoire, tout en garantissant une réelle fluidité dans les changements de gouvernance permettant une continuité sereine et sécurisée de l'activité du Groupe.

Le plan de succession du Directoire, élargi aux membres du Comité Exécutif une fois par an, a été revu et discuté en détail par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) et le Conseil de surveillance (CS) à diverses occasions en 2024 (7 réunions du CGNR et 5 réunions du CS avaient ce sujet à l'ordre du jour). Les discussions ont eu lieu en l'absence des membres du Directoire.

Dans cette perspective, avant mi-2024, le CS, sur recommandation du CGNR, a mis en place un processus structuré permettant notamment une évaluation du plan de succession et la définition d'actions à court et moyen termes.

Sauf évènement justifiant une mise à jour plus rapide, le plan de succession fait l'objet d'une revue annuelle.

Le processus standard de sélection des candidats se déroule comme suit : le CGNR, en présence du Président du Directoire et du Directeur des Fonctions Centrales et du Développement Durable, (i) définit le profil des candidats potentiels au regard de la stratégie du Groupe et de la diversité ciblée, (ii) analyse les successeurs potentiels au sein du Groupe, et (iii) étudie le marché avec des consultants externes pour les postes sans successeurs potentiels. Ensuite, le CGNR recommande au Conseil de surveillance soit un recrutement interne, soit la recherche d'un candidat externe avec le profil recherché (mandat avec le cabinet de recrutement, présélection des candidats, entretiens avec des candidats potentiels, sélection d'une liste de candidats finaux) et enfin sélectionne un candidat de chaque sexe pour chaque profil.

2.2.1.2 Fonctionnement du Directoire

A. Rôle du Directoire

Le Directoire détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à l'objet social, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux des activités de la Société. Il agit dans l'exercice de ses fonctions avec indépendance, loyauté et professionnalisme et dans les limites de l'objet social. Conformément au Code Afep-Medef, le Conseil de surveillance effectue une évaluation annuelle du fonctionnement du Directoire.

Le Directoire défend les intérêts du Groupe, tout en tenant compte des intérêts respectifs de toutes les parties prenantes. Il est responsable des décisions prises dans 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 risques, de la gestion de crise et de la sécurité, 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 Opérations 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. Toutefois, à compter du 1er mai 2025, Monsieur Vincent Rouget assumera également les fonctions de Directeur Général Opérations Europe (COO Europe), en plus de son mandat de membre du Directoire et de ses fonctions de Directeur Général Stratégie et Investissement. Il supervisera ainsi les Directeurs Généraux Opérations de toutes les régions (y compris au Royaume-Uni) excepté la région États-Unis qui restera sous la supervision du Président du Directoire.

Sur recommandation du Président du Directoire et sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de surveillance, 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 des aspects fiscaux, de l'optimisation du coût du capital, et des relations avec les investisseurs. En cette qualité, il est responsable de la fonction financière globale au sein du Groupe (comptabilité, 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) ;
- Le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable est en charge des ressources humaines, de l'informatique et de l'organisation ainsi que du développement durable au niveau Groupe ;
- Le Directeur Général Stratégie et Investissement est, avec le Président du Directoire, responsable de la structuration, du développement et du déploiement de la stratégie du Groupe, 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 chargé de challenger la stratégie d'entreprise, en particulier la stratégie d'actifs et de développement, de restructurations majeures, d'extensions ou rénovations des actifs existants. À compter du 1er mai 2025, il agira également en qualité de Directeur Général Opérations Europe et supervisera les Directeurs Généraux Opérations Régionaux de l'Europe continentale et du Royaume-Uni ;
- La Directrice Générale Stratégie Client et Commerce est responsable de l'intégration de tous les aspects de l'expérience client, de l'évolution de l'offre et de l'accélération de la trajectoire de croissance des capacités médiatiques et numériques émergentes, et dirige le marketing, Westfield Rise, le Digital & Data, le leasing international, les partenariats stratégiques, le Concept Studio et les centres d'excellence SCM & PMPS.

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.

B. Activités du Directoire en 2024

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, le Directoire s'est réuni 21 fois et a délibéré sur les sujets suivants :

Principales responsabilités du Directoire	Principaux sujets abordés, gérés et mis en œuvre en 2024
Stratégie du Groupe	• Suivi et ajustement de la stratégie du Groupe ; • Opérations d'investissements et de désinvestissements en 2024 ; • Suivi du plan stratégique de cessions (coûts et revenus) et opérations d'investissements ; • Stratégie numérique et informatique, outils et projets ; • Plan d'action de transition environnementale ; et • Suivi spécifique du projet de développement de Westfield Hamburg-Überseequartier.
Politique financière du Groupe, performance financière et *reporting*	• Examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés 2023, de l'information sur les comptes consolidés semestriels et trimestriels 2024 ; • Plan à 5 ans, budget et contrôle des coûts et des capex du Groupe ; • Ressources financières, gestion du bilan, des besoins de financement (EMTN) et des besoins de liquidité ; • Suivi des agences de notation ; • Placement d'obligations vertes en deux tranches ; • Politique de distribution du Groupe et décisions relatives à la distribution d'une somme prélevée sur le poste « primes d'émission, de fusion, d'apport » ; et • Arrêté des documents de gestion prévisionnelle et établissement des rapports trimestriels d'activité au Conseil de surveillance.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	• Audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; et • Gestion des risques et cartographie des risques.
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	• Suivi et promotion du programme anticorruption du Groupe et du programme de conformité du Groupe ; • Programme d'assurances du Groupe ; • Octroi de cautions, avals ou garanties ; • Mise à jour du *compliance book* ; et • Respect de la législation et de la réglementation en vigueur et des modifications subséquentes.
Politique de rémunération du Groupe et évaluations de performance	• Politique de rémunération des collaborateurs et *focus* sur les Managers Senior du Groupe ; • Revue de la performance et de la rémunération du Comité Exécutif ; • Attribution d'Actions de Performance et de *Stock-Options* aux collaborateurs ; et • Augmentation de capital réservée aux salariés.
Ressources humaines	• Développement et gestion des talents ; • Politique en matière de diversité et d'inclusion ; • Suivi et analyse du sondage sur la satisfaction des salariés ; • Plans de succession au sein du Groupe ; et • Recrutement aux postes clés du Groupe.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	• 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.), réponses aux questions écrites et demande des actionnaires ; • Tenue de l'Assemblée Générale ; • Communication du Groupe ; et • Document d'Enregistrement Universel 2023 et Rapport financier semestriel 2024.

2.2.2 Le Conseil de surveillance

2.2.2.1 Composition et diversité du Conseil de surveillance

Au 31 décembre 2024, le Conseil de surveillance est composé de 10 membres, dont 8 membres indépendants. Monsieur Jacques Richier est le Président du CS depuis le 11 mai 2023.

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.

Évolution de la composition du Conseil de surveillance

A. Modifications intervenues en 2024 à la suite de l'Assemblée Générale du 30 avril 2024

Dans la composition du Conseil de surveillance

- Les mandats de membre du CS de Mesdames Susana Gallardo, Sara Lucas et Aline Sylla-Walbaum ont été renouvelés pour une durée de 3 ans.

Dans la composition des comités

- Madame Sara Lucas a été renouvelée comme membre du Comité d'Audit ; et
- Mesdames Susana Gallardo et Aline Sylla-Walbaum ont été renouvelées comme membres du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR)

B. Modifications intervenues à la suite du Conseil de surveillance du 4 octobre 2024

- Monsieur Xavier Niel a démissionné de son mandat de membre du CS ; et
- Monsieur Michaël Boukobza a été coopté comme membre du CS en remplacement de Monsieur Xavier Niel, et nommé comme membre du CGNR.

C. Modifications en 2025[1]

Dans la composition du Conseil de surveillance

Conformément à la recommandation du CGNR, le CS proposera à l'Assemblée Générale (AG) du 29 avril 2025 :

- Le renouvellement du mandat de membre du CS de Madame Julie Avrane pour une durée de 3 ans ;
- La ratification de la cooptation de Monsieur Michaël Boukobza et sa nomination comme membre du CS pour une durée de 3 ans ; et
- La nomination de Monsieur Xavier Niel comme membre du CS pour une durée de 3 ans.

Monsieur Michel Dessolain et Madame Dagmar Kollmann ont décidé de ne pas demander le renouvellement de leurs mandats de membres du CS à l'Assemblée Générale 2025.

Sur recommendation du CGNR, pour optimiser la taille et le fonctionnement du CS, le CS a décidé de ne pas proposer de nommer d'autres candidats.

Le CS a pris note de la démission de Madame Cécile Cabanis en date du 12 février 2025, à la suite de sa récente nomination en tant que Directrice Financière Adjointe du Groupe LVMH. Monsieur Roderick Munsters a été nommé Vice-Président du CS en date du 12 février 2025, en succession de Madame Cécile Cabanis.

Dans la composition des comités

- Madame Julie Avrane serait nommée comme membre du CGNR à l'issue de l'AG du 29 avril 2025 ;
- Monsieur Xavier Niel serait nommé comme membre du Comité d'Audit à l'issue de l'AG du 29 avril 2025 ;
- Monsieur Roderick Munsters a été nommé Président du Comité d'Audit en date du 12 février 2025 ; et
- Madame Aline Sylla-Walbaum a été nommée Présidente du CGNR en date du 12 février 2025.

Le CS estime qu'une telle refonte de sa composition permettra d'avoir une taille adéquate et une agilité accrue, tout en assurant un large éventail de connaissances et d'expériences pertinentes, et une diversité équilibrée pour s'acquitter de ses fonctions de la manière la plus appropriée.

Pour plus de détails, se référer à la Brochure de convocation à l'Assemblée Générale 2025, disponible sur le site internet de la Société.

(1) Antérieures à la publication du DEU.

Composition du Conseil de surveillance (CS) au 31 décembre 2024

La composition du CS traduit un fort engagement en matière d'indépendance (80 % indépendant), de diversité des genres (60 % de femmes/40 % d'hommes), de dimension internationale (30 % de non-français avec 6 nationalités représentées) et une riche diversité d'expériences et d'expertises de ses membres. La moyenne d'âge des membres du CS est de 58,6 ans. La composition actuelle du CS est alignée avec la stratégie du Groupe grâce à l'expérience significative des membres en tant que dirigeants et leur expertise notamment en matière d'immobilier commercial/de gestion d'actifs, de commerce/hôtellerie, sur des marchés internationaux (y compris l'Europe continentale, les États-Unis, et le Royaume-Uni), de RSE/développement durable, de gouvernance d'entreprise/rémunération, de gestion des risques/conformité, de finance et de restructuration/cession. Les compétences et expertises des membres du CS sont détaillées ci-après dans leurs biographies, ainsi que dans un tableau synthétisant les compétences et l'expérience de chacun.

A. Schéma de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2024

M. Jacques Richier
Président du CS
Membre du Comité d'Audit
Français
Indépendant

Diversité
60 % Femmes
40 % Hommes

M. Roderick Munsters
Président du CGNR*
Canadien et néerlandais
Indépendant

Assiduité
97,3 %

Mme Cécile Cabanis
Vice-Présidente du CS
Présidente du Comité d'Audit
Française
Indépendante

Mme Aline Sylla-Walbaum
Membre du CGNR*
Française
Indépendante

Indépendance
80 %

Mme Sara Lucas
Membre du Comité d'Audit
Française et britannique
Indépendante

Mme Dagmar Kollmann
Membre du CGNR*
Autrichienne
Indépendante

Âge moyen
58,6

Mme Julie Avrane
Membre du Comité d'Audit
Française
Indépendante

Nationalités
6

M. Michaël Boukobza
Membre du CGNR*
Français
Non indépendant

Mme Susana Gallardo
Membre du CGNR*
Espagnole
Indépendante

M. Michel Dessolain
Membre du Comité d'Audit
Français
Non indépendant

* Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

B. Membres du Conseil de surveillance (CS) au 31 décembre 2024

Nom	Nombre d'actions[1]	Participation aux Comités	Âge	Genre	Nationalité	Indépendance	Date de 1er mandat	AG del'échéance du mandat	Ancienneté au CS au 31 décembre 2024
Monsieur Jacques Richier *Président du CS*	4 252	Comité d'Audit	69	M	Française	Indépendant	2023	2026	1,6
Madame Cécile Cabanis *Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit*	2 087	Comité d'Audit	53	F	Française	Indépendante	2020	2025	4
Monsieur Roderick Munsters *Président du CGNR*	1 000	CGNR	61	M	Néerlandaise et canadienne	Indépendant	2017	2026	7,6
Madame Julie Avrane	1 200	Comité d'Audit	53	F	Française	Indépendante	2020	2025	4
Monsieur Michaël Boukobza	1	CGNR	46	M	Française	Non indépendant	2024	2026	0,2
Monsieur Michel Dessolain	106 731	Comité d'Audit	69	M	Française	Non indépendant	2022	2025	2,6
Madame Susana Gallardo	1 950	CGNR	60	F	Espagnole	Indépendante	2020	2027	4,1
Madame Dagmar Kollmann	725	CGNR	60	F	Autrichienne	Indépendante	2014	2025	10,5
Madame Sara Lucas	200	Comité d'Audit	59	F	Britannique et française	Indépendante	2023	2027	1,6
Madame Aline Sylla-Walbaum	1 057	CGNR	52	F	Française	Indépendante	2021	2027	3,6

(1) Les détails sur les détentions d'actions sont présentés dans les biographies de chaque membre du CS concerné.

C. Biographies et mandats détenus par les membres du Conseil de surveillance (CS) au 31 décembre 2024

La biographie de chaque membre du CS comporte une description des compétences et expertises clés. Tous les membres du CS disposent de compétences et d'expériences multiples, comme décrites dans la matrice d'expériences ci-après. Merci de vous référer à cette matrice pour la signification des icônes incluses dans chaque biographie.

Les membres du CS sont domiciliés professionnellement au siège social de la Société, 7 Place du Chancelier Adenauer, 75016 Paris (France).

MONSIEUR JACQUES RICHIER

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT
Indépendant

NÉ LE :
12 février 1955

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
4 252

- MBA HEC (France), DEA de physique des matériaux, et diplôme d'ingénieur de l'INSA Lyon (France) ;
- A commencé sa carrière dans la recherche au Lawrence Berkeley Lab (États-Unis) ;
- Il a occupé divers postes de 1985 à 2000 chez Azur Assurances en tant que Directeur Informatique et Directeur des Opérations, puis Directeur Général en 1997, et enfin Président-Directeur Général en 1998 ;
- Il rejoint Swiss Life France en 2000 et devient Président-Directeur Général en 2003 ;
- En 2008, il est nommé Directeur Général d'AGF (devenu Allianz France), puis en 2010 Président-Directeur Général d'Allianz France ;
- Il est par ailleurs Conseiller municipal de la mairie de Nice, et fut Vice-Président de France Assureurs de 2016 à 2019 (anciennement Fédération Française de l'Assurance (FFA)) ; et
- Depuis 2021, il est Président du Conseil d'administration d'Allianz France.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée
- Vice-Président du Conseil d'administration d'IDI S.C.A (France), représentant Allianz IARD.

Autres sociétés
- Président du Conseil d'administration d'Allianz France S.A. (France) et autres mandats d'administrateurs au sein du Groupe Allianz France ;
- Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'Audit et des Risques de Diot-Siaci S.A.S. (France) ; et
- Censeur auprès du Conseil d'administration de Rothschild Martin Maurel S.A. (France).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du Conseil de surveillance de Siaci Saint-Honoré S.A.S. (France, non cotée) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Gimar S.C.A. (France, non cotée) (fin de mandat au 31 décembre 2023) ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Acropole Holding S.A.S (France,non cotée) ;
- Administrateur de Suez S.A.S (France, cotée) ;
- Administrateur de Georgia Healthcare Group Plc (Royaume-Uni, cotée) ; et
- Directeur Général d'Allianz France S.A. (France, non cotée).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeant :
  - Expérience opérationnelle et managériale pertinente et de longue date en tant qu'ancien Directeur Général et PDG d'Azur Assurances, de Swiss Life et d'Allianz France. Il a siégé et siège actuellement en tant que membre non exécutif à plusieurs conseils d'administration ou de surveillance tels qu'Allianz France, IDI SCA, Rothschild Martin Maurel, Diot-Siaci, Gimar, Georgia Healthcare Group et Suez.
- Expérience à l'international :
  - Forte perspective internationale dans divers postes de direction exécutif et non exécutif, notamment dans le secteur de la santé, depuis plus de 35 ans (Suez, Georgia Healthcare, et Allianz France (filiale d'Allianz SE, qui fait partie des principaux groupes mondiaux d'assurance)).
- Expérience en assurances :
  - Responsabilité étendue en supervision et gestion d'assurance, dont assurance cyber, aux postes de direction exécutif et non exécutif chez Azur Assurances, Swiss Life et Allianz France ; et
  - Excellente connaissance du secteur de l'assurance, ayant occupé de nombreux postes dans ce milieu pendant plus de 35 ans.
- Expérience en finance :
  - Connaissance approfondie des marchés financiers et de l'analyse financière, en tant que PDG de sociétés d'assurance, exerçant des activités à l'échelle internationale, où il a géré des aspects complexes réglementaires et financiers ; et
  - Expertise de longue date en matière financière liée à l'investissement et au capital investissement acquise dans plusieurs postes.
- Expérience en affaires publiques et réglementaires :
  - Expert de longue date en matière de réglementation et d'affaires publiques ainsi qu'en lobbying, il est un acteur reconnu dans divers fédérations et mouvements français (MEDEF/FFA).
- Expertise en matière de gouvernance :
  - Expertise significative en gouvernance, en raison de sa longue carrière dans le secteur de l'assurance et à travers ses rôles non exécutifs, traitant de RH, gouvernance, rémunération, croissance. Dans ses différents rôles en comités, il était responsable de ces divers sujets.
- Expertise en gestion des risques/conformité :
  - De par ses différents postes de direction, il possède une longue expérience reconnue dans l'analyse et la gestion des risques et de la conformité.
- Expertise en RSE (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - A mené les sujets RSE chez Allianz France dans son rôle de PDG, tant sur la finance durable que sur les enjeux stratégiques. Il a initié la démarche RSE auprès des collaborateurs, puis des investisseurs, et sensibilisé les réseaux d'agents de distribution. Responsabilité du suivi de la mise en œuvre de la stratégie RSE, et du développement des offres à valeur environnementale ; et
  - A participé pour France Assureurs au renouvellement de l'engagement en faveur du développement durable en approuvant la nouvelle charte RSE de la profession en tant que Vice-Président.

Membre du Conseil de surveillance proposée au renouvellement à l'Assemblée Générale 2025

MADAME JULIE AVRANE

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT
Indépendante

NÉE LE :
11 juin 1971

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
1 200

- 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 ; et
- Avant d'intégrer McKinsey en France, Julie Avrane a travaillé pendant 2 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.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées
- Représentante permanente du Fonds Stratégique de Participations (FSP) au Conseil d'Administration de Valeo S.E. (France), membre du Comité d'Audit et des Risques, membre du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, et en charge de la RSE pour le Conseil d'Administration ;
- Administratrice indépendante de Bureau Veritas S.A., membre de son Comité d'Audit et des Risques, et Présidente du Comité Stratégique (France) ; et
- Administratrice indépendante d'Exail Technologies S.A. (France) (ancien Groupe Gorgé S.A.).

Autres sociétés
- Administratrice de Groupe Monnoyeur, et Présidente du Comité RSE (France) ; et
- Administratrice de Groupe Crouzet S.A.S. (France).

PRÉCÉDENT MANDAT ÉCHU AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES
- Administratrice de la start-up Cubyn S.A.S (France).

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 ; et
  - Membre du Conseil d'administration de Valeo, de Bureau Veritas, du Groupe Monnoyeur, du Groupe Crouzet et d'Exail Technologies.
- Expertise en finance :
  - Membre du Conseil d'administration de Valeo et de son Comité d'Audit et des Risques, représentante du FSP ; et
  - Membre du Conseil d'administration de Bureau Veritas et de son Comité d'Audit et des Risques.
- Expérience relative au marché européen :
  - Julie Avrane 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.
- Numérique/*e-commerce :*
  - Plus de 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 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.
- Expertise en gestion des risques/conformité (ce inclus l'hygiène / sécurité et la cybersécurité) :
  - Membre du Conseil d'administration du Groupe Bureau Veritas, leader dans les domaines de la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement dont les activités principales sont l'audit, la certification, la cybersécurité, et le déploiement RSE.
- Expertise en RSE (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - Julie Avrane siège aux Comités d'Audit et des Risques de Valeo et de Bureau Veritas qui suivent les indicateurs extra-financiers et la publication de ces indicateurs RSE, et présidait le Comité RSE du Groupe Monnoyeur ; et
  - Par ailleurs, elle est en charge des sujets RSE pour le Conseil d'Administration de Valeo, et membre de son Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE.

Membre du Conseil de surveillance proposé à la ratification et à la nomination à l'Assemblée Générale 2025.

MONSIEUR MICHAËL BOUKOBZA

MEMBRE DU CGNR
Non indépendant

NÉ LE :
22 juin 1978

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTION JUMELÉE DÉTENUE :
1[1]

- Diplômé de l'ESCP et de Paris Dauphine ;
- Michaël Boukobza a débuté sa carrière dans les départements M&A de Rothschild & Cie à Paris et de Morgan Stanley à Londres, puis a travaillé pour iBazar (France) où il a mené des opérations de marché de capitaux et de M&A ;
- Il a rejoint le Groupe Iliad (France) en janvier 2000, où il y a occupé le poste de Directeur Général de 2003 à 2007 ;
- En 2007, il rejoint la société de télévision par câble et de télécommunications Hot (Israël) ;
- En mai 2012, il devient PDG de Golan Telecom (Israël), racheté par Electra Group (Israël) en 2017; et
- Michaël Boukobza est administrateur au sein du Conseil d'administration de Monaco Telecom (Monaco) depuis 2014.

AUTRE FONCTION ET MANDAT EN COURS

Société cotée
- n/a

Autre société
- Membre du Conseil de Monaco Telecom (Monaco).

PRÉCÉDENT MANDAT ÉCHU AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES
- n/a

Compétences clés et expérience :
- Expérience significative en tant que dirigeant :
  - Longue expérience opérationnelle, exécutive, et en tant qu'Administrateur, particulièrement dans les domaines des télécommunications, l'innovation et le développement digital, ainsi que dans l'industrie de la presse ; et
  - 25 ans d'expertise en entrepreneuriat.
- Expérience à l'international :
  - Divers postes de dirigeants en France, en Grande-Bretagne, à Monaco et au Moyen-Orient notamment ; et
  - Investisseur et entrepreneur opérant à l'international.
- Expérience en Finance/Audit :
  - Dans ses divers postes de dirigeants (PDG, Directeur Général), supervision des sujets financiers et d'audit.
- Expertise en restructurations, cessions, désinvestissements :
  - A œuvré dans les départements M&A de Rothschild & Cie à Paris et de Morgan Stanley à Londres, puis a travaillé pour iBazar où il a mené des opérations de marché de capitaux et de M&A ; et
  - Expertise dans la gestion de la réduction des coûts.
- Expérience dans le secteur du Numérique :
  - Responsabilités de longue date dans l'innovation et le développement digital, ainsi que dans l'industrie de la presse ; et
  - Expertise reconnue dans le domaine du numérique depuis plus de 25 ans.
- Expérience en gouvernance d'entreprise et rémunération, et en RSE :
  - En charge de la gouvernance d'entreprise et de la RSE dans ses postes de Dirigeant et Administrateur.

(1) Action Jumelée acquise le 10 janvier 2025.

Membre du Conseil de surveillance démissionnaire au 12 février 2025.

MADAME CÉCILE CABANIS

VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'AUDIT
Indépendante

NÉE LE :
13 décembre 1971

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
2 087

- Directrice Financière Adjointe du Groupe LVMH (cotée, France) depuis le 7 juin 2024 ;
- Ancienne Directrice Générale adjointe de Tikehau Capital S.C.A. (1er septembre 2021 au 7 juin 204) (cotée, France) ;
- Ancienne Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Développement Durable et Achats, et membre du Comité Exécutif, et ancienne Vice-présidente du Conseil d'administration de Danone S.A. (cotée, France) ; Cécile Cabanis a occupé divers postes clés dans le secteur de la finance depuis son arrivée chez Danone S.A. 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 ; et
- Diplômée de l'Institut national agronomique Paris-Grignon en tant qu'ingénieure agronome.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée
- Directrice Financière Adjointe du Groupe LVMH (France).

Autres sociétés
- Membre du Conseil de surveillance de Mediawan S.A.S. (France) ; et
- Membre du Collège de l'Autorité de la Concurrence (France).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Directrice Générale adjointe de Tikehau Capital S.C.A. (France) (cotée) ;
- Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de Danone S.A. (France) (cotée) ;
- Vice-présidente du Conseil d'administration de Danone S.A. (France) (cotée) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Teract S.A. (France, cotée) ;
- Présidente du Comité d'Audit et des Risques de Schneider Electric S.E. (France) (cotée) ;
- Membre du Conseil de surveillance de la Société Éditrice du Monde S.A. (France) ;
- Administratrice de France Médias Monde S.A. (France) ; et
- Administratrice indépendante et membre du Comité d'Audit et des Risques de Schneider Electric S.E. (France).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeante :
  - Expérience significative en gestion opérationnelle et en gouvernance d'entreprise en tant qu'actuelle Directrice Financière Adjointe du Groupe LVMH, et auparavant Directrice Générale adjointe de Tikehau Capital S.C.A., Directrice Générale Finances et Vice-présidente du Conseil d'administration de Danone S.A. ;
  - Expérience significative en qualité d'administratrice indépendante en France dans divers secteurs, notamment les biens de consommation, le luxe, les médias et l'énergie.
- Expertise en finance :
  - En tant qu'actuelle Directrice Financière Adjointe du Groupe LVMH ; et via ses fonctions passées comme Directrice Générale adjointe de Tikehau Capital S.C.A, société spécialisée dans la gestion d'actifs alternatifs et dans l'investissement ; et en tant que Directrice Générale Finances et administratrice non exécutive chez Danone S.A. ;
  - Cécile Cabanis a occupé plusieurs postes clés dans le domaine de la finance chez Danone S.A. 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 ; et
  - 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 de Directrice Générale Finances chez Danone, d'Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des Risques de Schneider Electric S.E. et de membre du Comité d'Audit de Mediawan S.A.S.
- Expérience à l'international :
  - Dans son poste d'actuelle Directrice Financière Adjointe du Groupe LVMH, opérant dans le luxe à l'international ; et
  - 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 S.A.
- RSE (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - Cécile Cabanis possède une vaste expérience des questions RSE en tant qu'ancienne Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Développement Durable et Achats chez Danone, en charge de la stratégie, de la transformation des données, du développement durable et du cycle des ressources stratégiques. Elle était également le sponsor de la diversité inclusive pour Danone. Elle a dirigé la première « entreprise à mission » (Danone) ; et
  - En charge des enjeux RSE chez Tikehau Capital, où elle pilotait les fonctions Capital Humain et RSE, et la plateforme impact de Tikehau Capital (fonds dédiés RSE).

Fin de mandat à l'Assemblée Générale 2025.

MONSIEUR MICHEL DESSOLAIN

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT
Non indépendant

NÉ LE :
2 décembre 1955

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
106 731[1]

- Titulaire d'un Master en droit et diplômé de l'École Spéciale des Travaux Publics, du Bâtiment et de l'Industrie et de l'Institut de la Construction et de l'Habitat (France) ;
- A commencé sa carrière à la Caisse des Dépôts et Consignations en tant que chef de projet puis expert immobilier, il fut ensuite nommé Responsable du Développement chez Habitat ;
- A rejoint Unibail en 1997 comme Directeur Général de la Division Shopping Centers, puis en tant que Directeur Général des Opérations à la suite de la fusion avec Rodamco en 2007 ;
- Il fut nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE de 2007 à 2012 en tant que Directeur Général Stratégie, et Co-CEO de Mfi AG (filiale allemande d'Unibail-Rodamco SE) de 2011 à 2015 ;
- Ancien Président du Conseil National des Centres Commerciaux (France) (CNCC) de 2013 à 2017 ;
- Directeur Général de la Division Sites de Congrès et Exposition d'Unibail-Rodamco-Westfield SE de 2015 à 2018, puis Directeur Général Opérations Europe de 2018 à 2021 ; et
- Ancien Conseiller Spécial du Président du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE de 2021 jusqu'au 31 mars 2022.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée
- n/a

Autres sociétés
- Administrateur Délégué de Sydes S.A. (Belgique) ;
- Administrateur de Inmémori S.A.S. (France) ; et
- Administrateur de Besix Red S.A. (Belgique).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES
- Administrateur d'Electra S.A.S. (France) ;

Mandats au sein du Groupe URW
- *France* : Président du Directoire d'Uni-Expos, Administrateur de Viparis Holding ;
- *Allemagne* : Membre du Conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH, Administrateur de Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Beteiligungs GmbH, CentrO Grundstücksentwicklungs GmbH, CentrO Projektentwicklungs GmbH, CentrO Oberhausen GmbH, SL Oberhausen Beteiligungs GmbH ;
- *Belgique* : Représentant d'Unibail-Rodamco Belgium N.V. (elle-même Administratrice de Mall of Europe), et d'Unibail-Rodamco Belgium N.V. (elle-même Administratrice de Mall of Europea), Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium N.V. ;
- *Australie* : Administrateur de Cavemont Pty. Limited, Westfield Developments Pty Ltd, Westfield R.S.C.F. Management Pty Limited, WCL Finance Pty Limited, Fidele Pty Limited, Westfield America Management Limited, Westfield Corporation Limited ;
- *Italie* : Administrateur de Westfield Milan S.p.A. ;
- *Espagne* : Président du Conseil d'Administration de Proyectos Inmobiliaros New Visions, S.L.U., Essential Whites, S.L.U., Proyectos Inmobiliarios Time Blue, Unibail Rodamco Steam, S.L., Membre et Secrétaire du Conseil d'Administration de Global Etsy Investments, Sistemas Edgerton, Unibail Rodamco Ocio SLU, Unibail Rodamco Retail Spain SLU, Proyectos Inmobiliarios Kansar III SLU, Westfield Energy SL, Circlow, Unibail Rodamco Spain SLU, Secrétaire du Conseil d'Administration de Westfield Rodamco Palma SLU, Westfield Rise Spain SL, Unibail Rodamco Real Estate SLU, Alonso y Calle SA.

(1) M. Dessolain détient 51 731 Actions Jumelées directement, également 55 000 Actions Jumelées via sa holding personnelle (Sydes S.A.), pour un total de 106 731 Actions Jumelées. Ce chiffre n'inclut pas 2 352 Actions Jumelées détenues via le Plan Épargne Entreprise (PEE).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeant :
  - Expérience opérationnelle en tant qu'ancien membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE de 2007 à 2012 et Directeur Général Opérations Europe d'Unibail-Rodamco-Westfield SE de 2018 à 2021 ; il a occupé plusieurs postes de direction tels que Directeur de l'exploitation, Directeur Stratégie et Innovation, Directeur Général de Viparis, ou Co-CEO de Mfi AG en Allemagne, et précédemment Responsable du Développement chez Habitat.
- Expérience à l'international :
  - Expérience à l'international grâce à son expertise dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco-Westfield SE (URW SE), largement implantés en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et également en tant que Responsable du développement international chez Habitat à l'aube de sa carrière ; et
  - Expérience chez URW SE en tant que Directeur Général Opérations Europe de 2018 à 2021, et membre du Directoire d'UR de 2007 à 2012, et récemment ancien Conseiller Spécial du Président du Directoire d'URW SE, acteur majeur et reconnu dans le domaine des centres commerciaux sur les marchés mondiaux (Europe, Royaume-Uni et États-Unis).
- Expérience dans l'immobilier commercial :
  - Vaste expérience dans l'immobilier commercial chez Unibail-Rodamco-Westfield de 1997 à 2022, premièrement comme Directeur Général des Opérations, puis comme Directeur Général Stratégie et Innovation, et Directeur Général Opérations Europe.
- Expérience en Affaires Publiques :
  - Expertise significative et de longue date dans la communication et les affaires publiques et gouvernementales, comme Président du CNCC (2013-2017 pour 2 mandats) un acteur majeur dans les relations entre législateurs, opérateurs et locataires en France, et via ses interactions avec les acteurs politiques et les différentes instances législatives à travers l'Europe dans son rôle de Directeur Général Stratégie et Innovation et Directeur Général Opérations Europe du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield S.E..
- RSE (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - Supervision de tous les sujets RSE comme Directeur Général d'UR Lab, la structure de recherche et d'innovation d'Unibail-Rodamco-Westfield spécifiquement créée en 2012 pour accélérer la capacité d'innovation mondiale du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield et de Viparis, notamment sur les questions RSE telles que la réduction de l'empreinte carbone ;
  - En tant qu'invité permanent du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, a participé activement à l'examen constant des objectifs et programmes liés à la RSE, en interaction directe avec les équipes RSE du Groupe ; et
  - Au sujet de la transition énergétique, il a soutenu activement la direction d'Electra (société européenne de développement de chargeurs ultra-rapides) en tant que membre du conseil d'administration.
- Finance :
  - Supervision des sujets financiers comme Directeur Général Opérations Europe, en charge notamment des investissements et des cessions. En charge de nombreux sujets financiers en tant que Chef de Projet à la Caisse des Dépôts et Consignation ; et
  - En tant qu'invité permanent du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, il a participé activement à l'examen constant des sujets financiers.

MADAME SUSANA GALLARDO

MEMBRE DU CGNR
Indépendante

NÉE LE :
2 décembre 1964

NATIONALITÉ :
Espagnole

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
1 950[1]

- Licence en économie et politique de l'École polytechnique d'Oxford et diplômée de l'école de commerce IESE (Advanced 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 ; et
- Début de carrière dans le secteur financier chez Banco de Europa, en tant que trader sur les marchés de taux.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée
- Administratrice indépendante et Vice-Présidente du Conseil d'administration de Banijay Group N.V. (Pays-Bas) (anciennement FL Entertainment N.V.).

Autres sociétés/fonctions
- Présidente élue du Conseil de famille de Landon Grupo Corporativo (Espagne) ;
- Administratrice de Goodgrower S.A. (Espagne) ;
- Membre du Conseil consultatif de l'Université internationale de Catalogne à Barcelone (Espagne) ; et
- Administratrice de la Fundación Áurea (Espagne).

PRÉCÉDENT MANDAT ÉCHU AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Présidente de la Fundación Bienvenido (Espagne) jusqu'en 2022.

Compétences clés et expérience :
- Expérience significative en tant que dirigeante ou cadre supérieure :
  - 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 européen (notamment dans le secteur de la santé) :
  - Connaissance approfondie du marché espagnol et européen acquise en 29 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.
- Expérience en RSE (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - Membre actif depuis 2014 du comité RSE d'Abertis, leader mondial dans le domaine des autoroutes à péage, opérant dans 12 pays. Implication dans le compte-rendu de la politique générale au Conseil, des objectifs et des programmes relatifs à la responsabilité sociale des entreprises ; en s'assurant de l'adoption et de l'application effective de la politique de responsabilité sociale des entreprises susmentionnées. Implication dans la surveillance du degré de conformité de cette stratégie aux pratiques de responsabilité sociale des entreprises, et revue de la politique susmentionnée, en veillant à ce qu'elle soit axée sur la création de valeur. Supervision et évaluation du processus d'établissement de relations avec les différentes parties prenantes. Coordination du processus de déclaration de l'information extra financière et de la diversité, conformément aux règlements applicables et aux normes de référence internationales. Examen et rédaction du rapport annuel sur la responsabilité sociale des entreprises avant présentation au Conseil d'administration ; et
  - Recommandation sur la stratégie relative aux contributions de la Fondation Abertis et soumission au respect des programmes de responsabilité sociale adoptés par l'entreprise.

(1) Mme Susana Gallardo détient 1 950 Actions Jumelées, dont 1 850 détenues via sa holding personnelle (Susanvest S.L.U.).

Fin de mandat à l'Assemblée Générale 2025.

MADAME DAGMAR KOLLMANN

MEMBRE DU CGNR
Indépendante

NÉE LE :
9 juillet 1964

NATIONALITÉ :
Autrichienne

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
725

- 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) ; et
- Ancienne Présidente du Directoire, Directrice de pays et Directrice Générale – Allemagne et Autriche, de Morgan Stanley Bank AG (Allemagne).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées
- Membre du CS et Présidente du Comité d'Audit de Deutsche Telekom AG (Allemagne) ;
- Administratrice non exécutive de Coca-Cola Europacific Partners plc (Royaume-Uni) ; et
- Administratrice non exécutive et Présidente du Comité d'Audit de Paysafe Limited (New York, États-Unis).

Autres sociétés
- Présidente du CS de Citigroup Global Markets Europe AG (Allemagne) ; et
- Commissaire de la Commission des monopoles (Allemagne).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de Deutsche Pfandbriefbank AG (Allemagne) ;
- Membre du CS de Bank Gutmann AG (Autriche) ;
- Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de HRE Holding AG (Allemagne) ; et
- Membre du CS de KfW IPEX-Bank GmbH (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, Dagmar Kollmann a acquis une excellente 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 dirigeante 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 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 5 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 Pfandbriefbank AG.
- Expérience à l'international :
  - Riche expérience multinationale et multiculturelle ; a travaillé à des postes de dirigeante 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 dans des sociétés cotées et non cotées.
- RSE (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - Vaste expertise en matière de gouvernance, de développement durable, de diversité et de gestion des talents et du changement, de par ses postes de direction exécutifs et non exécutifs depuis plus de 30 ans ;
  - Vaste responsabilité en matière de développement et de supervision, d'orientation stratégique et de compte-rendu de tous les sujets pertinents en matière de RSE au sein des conseils de surveillance et des conseils d'administration dont elle est ou a été membre (Allemagne, France/Pays-Bas, Royaume-Uni, États-Unis), y compris un travail détaillé à la présidence de comités d'audit, de nomination, de rémunération, et comités RH ;
  - Présidente des Comités d'Audit de Deutsche Telekom AG, HRE Holding AG, PBB AG, Paysafe Ltd, en charge des rapports RSE ;
  - Membre des comités de pilotage mondiaux et paneuropéens de gestion de la diversité et des talents, et de la gestion du changement chez Morgan Stanley ; et
  - Codéveloppement de fonds d'investissement importants/conseil spécialisé aux plus grands investisseurs institutionnels en Europe en mettant l'accent sur le développement durable à partir des années 1990.

MADAME SARA LUCAS

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT
Indépendante

NÉE LE :
23 mai 1965

NATIONALITÉS :
Britannique, française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
200

- BSc Hons (Aménagement du Territoire, Immobilier) de l'Université de Reading (Royaume-Uni) ;
- A commencé sa carrière commme Associate Director, de 1986 à 1994, chez DTZ Debenham Thorpe (Londres, Royaume-Uni), dans le conseil en location de bureaux, parc d'activités et plateformes logistiques ;
- Elle intègre Weatherall Green & Smith (WGS) (Paris, France) en 1994, et met en place le département d'expertise de WGS pour lequel elle devient Directrice et membre de l'équipe MBO pour la reprise des activités en Europe à compter de 1996 ;
- De 1998 à 2005, elle occupe différentes fonctions chez Savills Plc (Paris, France), comme Responsable de l'expertise transfrontalière et du conseil en acquisition en Europe, puis membre du Conseil d'administration européen, pour la stratégie d'expansion commerciale en France ;
- De 2005 à 2011 elle occupe la fonction de Directrice du département Financement Immobilier de la Royal Bank of Scotland à Paris (France) ; et
- Sara Lucas entre chez Grosvenor en 2011 (Paris, France), tout d'abord chez Grosvenor Fund Management, comme Responsable de la gestion des actifs de 2011 à 2015, puis comme Managing Director de 2015 à 2017. Elle a intégré le Comité Exécutif de Grosvenor Europe en 2017. De 2019 à fin 2023, elle a occupé le poste de Présidente-Directrice Générale de Grosvenor Property Europe. Sara Lucas est actuellement consultante pour l'Europe auprès de Grosvenor et Présidente de la structure française depuis avril 2024.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée
- n/a

Autres sociétés/fonctions
- Administratrice de Grosvenor Europe (Royaume-Uni), Présidente des structures françaises.

PRÉCÉDENT MANDAT ÉCHU AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Présidente-Directrice Générale de Grosvenor Property Europe (Royaume-Uni) et autres mandats au sein de Grosvenor (non cotée).

Compétences clés et expérience :
- Expérience significative en tant que dirigeante :
  - Expérience opérationnelle et exécutive à divers postes depuis la fin des années 80, et à des conseils d'administration, particulièrement dans les domaines immobilier commercial et bancaire.
- Expérience à l'international :
  - Sara Lucas a opéré en tant que dirigeante en France et au Royaume-Uni, et ses différents postes lui ont permis d'acquérir une vaste connaissance du marché immobilier européen. Elle a participé à la reprise des activités européennes de WGS, et fut Présidente-Directrice Générale chez Grosvenor Property Europe, gérant une équipe répartie dans 5 pays ; et
  - Responsable de la stratégie des fonds chez Grosvenor Fund Management avec des actifs en France, Espagne, Italie, Suède et Portugal.
- Expérience en finance :
  - Responsable immobilier pour les comités de crédit et le suivi des lignes de crédit en France et au Benelux pour la Royal Bank of Scotland et expérience dans la stratégie de gestion et valorisation d'actifs.
- Expérience dans le secteur de l'immobilier d'entreprise/gestion d'actifs :
  - Longue expertise reconnue en immobilier commercial et en évaluation d'actifs depuis la fin des années 80 ;
  - Responsabilités dans l'évaluation d'actifs immobiliers chez WGS, et à la Royal Bank of Scotland ; et
  - Expertise chez Grosvenor Property Europe dans la supervision de la stratégie des portefeuilles, de la gestion des actifs et des joint-ventures.
- Expertise en restructuration/cessions/désinvestissements :
  - Définition et mise en œuvre d'un changement majeur de stratégie en Europe chez Grosvenor Property Europe initié en 2022 ; et
  - En charge de la coordination des stratégies de cession des actifs français, suédois, espagnols et italiens, et du reporting chez Grosvenor Fund Management.
- Expertise en RSE (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - Chez Grosvenor Property Europe, création d'un groupe de travail sur la diversité et l'inclusion, mise en place d'une stratégie ambitieuse de Net Zero Carbon, approuvée par la SBTi, publication d'une feuille de route visant une réduction de 50 % en 2030 ; et
  - En tant que membre du Comité Exécutif de Grosvenor (Londres), a supervisé la stratégie du Groupe, incluant la politique RSE et le développement des talents.

Vice-Président du CS et Président du Comité d'Audit à compter du 12 février 2025.

MONSIEUR RODERICK MUNSTERS

PRÉSIDENT DU CGNR
Indépendant

NÉ LE :
19 juillet 1963

NATIONALITÉS :
Néerlandaise, canadienne

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
1 000

- Master en économie et finance, Tilburg University (Pays-Bas) ;
- Actuellement membre du Conseil consultatif de l'agence du Trésor néerlandaise, qui finance l'État néerlandais en gérant la dette nationale ;
- Ancien Directeur Général d'Edmond de Rothschild Asset Management S.A. (France) ;
- Ancien Directeur Général de Robeco Group N.V. (Pays-Bas) ;
- Ancien Directeur Exécutif et Directeur des Investissements de ABP Pension Fund (Pays-Bas) & AP All Pensions Group (Pays-Bas) ;
- Ancien Directeur Général et Directeur des Investissements de PGGM Pension Fund (Pays-Bas) ; et
- Diverses fonctions au département Investissements de NV Interpolis Insurance (Pays-Bas).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée
- n/a

Autres sociétés
- Président du CS d'Athora Netherlands N.V. (Pays-Bas) ;
- Administrateur non exécutif de l'European Bank of New York Mellon (Belgique) ;
- Conseiller du Comité d'Orientation de la stratégie des investissements financiers chez Capital Guidance (Suisse) ; et
- Administrateur non exécutif de Wisayah Global Investment Company (Arabie Saoudite).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur de Moody's Investors Service – EU & Royaume-Uni (Royaume-Uni) ; et
- Membre du CS de PGGM Asset Management (Pays-Bas).

Compétences clés et expérience :
- Expérience significative en tant que dirigeant :
  - Plus de 25 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 fusions-acquisitions 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 2 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 en Europe, aux États-Unis et en Asie, ancien administrateur non exécutif d'Amvest Real Estate et d'AlpInvest Private Equity Partners.
- Expertise en finance et audit :
  - Grande expérience des marchés actions et obligations, de la gestion de portefeuilles d'investissements à l'encadrement des équipes dédiées au marché des capitaux, 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 ; et
  - En tant que membre du Comité Marché de capitaux de l'Autorité Néerlandaise des Marchés Financiers (AFM), grande expertise en marchés financiers et de capitaux.
- Expertise en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération :
  - Administrateur et ancien président (10 ans) de la plateforme néerlandaise Institutional Corporate Governance Eumedion, dont il est fondateur ; ancien 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 (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - Activement impliqué dans l'élaboration des normes et des stratégies 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 ; et
  - En tant que membre de divers Conseils de surveillance participant activement à l'expansion et à l'amélioration des stratégies et des rapports en matière de développement durable.

Présidente du CGNR
à compter du 12 février 2025.

MADAME ALINE SYLLA-WALBAUM

MEMBRE DU CGNR
Indépendante

NÉE LE :
12 juin 1972

NATIONALITÉ :
Française

NOMBRE D'ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :
1 057

- Diplômée de HEC et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, ancienne élève de l'École Nationale d'administration ;
- Directrice Générale Europe et Projets Stratégique chez Chaumet S.A. (France) depuis janvier 2022 ;
- Ancienne Directrice Générale internationale luxe chez Christie's de 2014 à 2021 ;
- Ancienne Directrice Générale de Christie's France de 2012 à 2014 ;
- Ancienne Directrice Générale Déléguée du développement d'Unibail-Rodamco de 2009 à 2012 ;
- Ancienne conseillère à la Culture et à la Communication au cabinet du Premier ministre de 2007 à 2008 ;
- Ancienne Administratrice Générale adjointe – Directrice du développement culturel du Musée du Louvre de 2002 à 2007 ; et
- Début de carrière au Ministère de l'Économie et des Finances en tant qu'Inspectrice des Finances en 1999.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée
- n/a

Autres sociétés
- Membre du Conseil d'administration du Musée National des arts Asiatiques Guimet (France) ; et
- Présidente du Conseil de Surveillance de Société Éditrice du Monde S.A. (France).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère SCA (France)(société cotée) ;
- Membre du Conseil d'administration du Musée d'Orsay (France) ;
- Vice-Présidente du Conseil d'administration de l'Orchestre de Paris (France) ;
- Membre du Conseil d'administration du Musée du Louvre-Lens ; et
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut Imagine (France).

Compétences clés et expérience :
- Expérience significative en tant que dirigeante :
  - Expérience opérationnelle et en leadership en tant que Directrice Générale internationale luxe de Christie's ; ancienne membre du Conseil de surveillance, du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de Lagardère SCA (de 2014 à 2020).
- Expérience à l'international :
  - Expérience sur les marchés mondiaux du luxe (la joaillerie, la haute horlogerie, spiritueux et maroquinerie) chez Chaumet en tant que Directrice Générale Europe et Projets Stratégiques ; et chez Christie's en tant qu'ancienne Directrice Générale internationale luxe basée à Paris (auparavant à Londres) et ancienne Directrice Générale de Christie's France.
- Expérience dans l'immobilier commercial :
  - Vaste expérience dans l'immobilier commercial chez Unibail-Rodamco de 2009 à 2012, d'abord en tant que Directrice Déléguée – Relations extérieures et stratégie, puis comme Directrice Générale Déléguée du développement.
- Expérience dans le numérique/*e-commerce* :
  - Expérience en stratégie de la transformation numérique chez Christie's et en investissement dans des initiatives numériques, incluant l'expansion de sa plateforme de e-commerce.
- Expérience dans les affaires publiques :
  - Expérience étendue en communication et en affaires gouvernementales et publiques.
- RSE (compétences en matières sociales, environnementales, climatiques et de gouvernance)/Développement durable :
  - Environnement et Climat : chez UR, en charge de la communication institutionnelle RSE, de la supervision des relations investisseurs sur les sujets RSE, en tant que Directrice Générale adjointe d'URD, de la certification environnementale des projets de développement (LEED, BREEAM) ; et
  - Social : membre du CGNR de Lagardère couvrant le développement des talents, la planification de la succession, la diversité, la politique de rémunération et ses bonnes pratiques ; chez Christie's, co-responsable du comité interne Diversité et Inclusion. Chez Chaumet, Aline Sylla-Walbaum a dirigé les projets d'engagement et participé à l'évaluation du « Responsible Jewellery Council » ; et
  - Gouvernance : membre du Comité d'Audit de Lagardère supervisant ainsi la conformité, l'évaluation des risques, puis membre du CGNR supervisant l'ensemble du périmètre de la Gouvernance.

Politique de diversité des membres du Conseil de surveillance (CS)

Le CS revoit annuellement sa propre composition en prenant en compte de nombreux éléments.

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, notamment au regard de la stratégie poursuivie par le Groupe et des objectifs à atteindre (y compris par le biais du plan de succession du CS) en vue de constituer et de maintenir un CS majoritairement indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de genre, d'âge et de nationalité, ainsi que par leurs compétences, expertises et expériences.

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 pertinents au Directoire afin de remplir leurs obligations dans l'intérêt de la Société. Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le CS a initié une réflexion afin d'enrichir à moyen terme sa composition avec des profils apportant des compétences particulières en RSE et développement durable en cohérence avec les objectifs du Groupe, en cybersécurité ou numérique, sujets tous aussi primordiaux à la lumière des enjeux et risques internationaux, et des innovations stratégiques lancées par le Groupe.

A. Taille du Conseil de surveillance

Conformément à la loi, le CS comprend entre 8 et 14 membres. Au 31 décembre 2024, le CS est composé de 10 membres.

Le CS proposera à l'Assemblée Générale 2025 de réduire sa taille à 8 membres, considérant qu'un ajustement de sa composition sera plus pertinent pour la Société et permettra d'avoir un fonctionnement optimum, avec suffisamment de membres pour disposer de profils variés, ayant des points de vue et des horizons éclectiques tout en préservant une réelle proximité entre ses membres, permettant une qualité dans les discussions et une agilité indispensable à son bon fonctionnement.

B. Ancienneté/âge

Le CS veille lors des discussions relatives (i) au plan de succession du CS, (ii) aux profils/compétences types des membres du CS tels qu'établis dans son Règlement Intérieur et (iii) à l'évaluation du CS, à respecter une diversité dans l'âge de ses membres et dans l'âge cible moyen souhaité. Cette approche s'inscrit dans le respect de la limite d'âge statutaire de 75 ans et de la limite d'âge inférieure à 70 ans pour au maximum deux tiers des membres du CS.

	Au 31 décembre 2024
Âge moyen des membres du CS	58,6 ans
Ancienneté moyenne des membres du CS	4 ans

C. Mixité (genre, nationalité et culture)

La composition du CS recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes. Conformément à l'article L. 22-10-3 al 1 du Code de commerce, la proportion des membres du Conseil de surveillance de chaque sexe doit être d'au moins 40 %. À fin 2024, le Conseil de surveillance est doté de 60 % de femmes et 40 % d'hommes. Le CS s'attache à disposer de profils de nationalités différentes afin d'avoir des points de vue élargis et multiculturels, notamment avec des natifs de pays dans lesquels le Groupe opère.

	Au 31 décembre 2024
Proportion de femmes	60 %
Proportion d'hommes	40 %
Nombre de nationalités représentées	6

D. Compétences des membres du Conseil de surveillance

Le CS a identifié 9 compétences, expériences ou expertises essentielles pour remplir au mieux son rôle de supervision, ainsi que ses obligations, compte tenu de la nature même et de l'étendue des activités à l'international du Groupe, de sa stratégie à moyen et long termes et des risques à considérer.

- **Expérience à l'international ou sur des marchés locaux**, en raison du portefeuille des centres de shopping dits flagships du Groupe notamment à travers l'Europe continentale et le Royaume-Uni ;
- **Expertise en finance**, dont l'audit, le financement/les opérations bancaires ou la fiscalité, les activités du Groupe impliquant 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 en tant que dirigeant** dans une société en France ou à l'étranger d'une taille significative essentielle pour comprendre les défis et contraintes auxquels fait face le Groupe, notamment en tant que société du CAC 40 ;
- **Expérience dans l'immobilier commercial** et la gestion des actifs afin de comprendre et questionner la stratégie du Groupe, notamment en matière de développement immobilier, d'investissement, de baux, et de gestion d'actifs ;
- **Expertise en restructuration/cessions/désinvestissements**, une priorité pour le Groupe étant donné l'accent mis sur le désendettement ;
- **Expertise en RSE/développement durable**, indispensable en raison de la place des sujets environnementaux et sociétaux qui sont au cœur de la stratégie du Groupe, en tant que levier de progrès et élément de compétitivité ;
- **Expertise en numérique/*e-commerce*** afin de soutenir et comprendre le développement de la stratégie numérique dans les actifs du Groupe, et d'appréhender l'ensemble des enjeux associés à l'évolution du *e-commerce,* du numérique et de l'intelligence artificielle en tant qu'opportunités et facteurs de croissance ;
- **Expertise sur les risques/conformité** afin de superviser et formuler des conseils sur la structure et la gestion des risques, la conformité, les systèmes de contrôle interne, et de veiller à la mise en place effective de politiques adéquates de gestion des risques. Cela concerne entre autres la cyber sécurité, et la santé/sécurité ; et
- **Expertise en gouvernance d'entreprise/rémunération** afin de maintenir un haut niveau d'exigence en termes de gouvernance d'entreprise, en particulier, en matière de rémunération des dirigeants.

Matrice de l'expérience des membres du Conseil de surveillance (CS)

Compétences/expérience	Jacques Richier[1]	Cécile Cabanis[1]	Roderick Munsters[2]	Julie Avrane[1]	Michaël Boukobza[2]	Michel Dessolain[1]	Susana Gallardo[2]	Dagmar Kollmann[2]	Sara Lucas[1]	Aline Sylla-Walbaum[2]	%
Dirigeant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100
Immobilier commercial/gestion d'actifs	●	●	●			●	●	●	●	●	80
Finance/audit	●	●	●	●	●	●		●	●		80
RSE/développement durable	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100
Numérique/*e-commerce*	●	●		●	●	●				●	60
Gouvernance d'entreprise/ rémunération	●	●	●	●	●			●	●	●	80
Risques/conformité	●	●	●	●				●	●	●	70
Restructuration/cessions/ désinvestissements	●	●		●	●	●		●	●		70
Exp. à l'international	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100

(1) Comité d'Audit.
(2) Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

E. 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 auxquels s'ajoutent 2 critères spécifiques tels que détaillés ci-après. Ces critères sont intégrés au Règlement Intérieur du CS.

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 5 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 5 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 2 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 5 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 de la rémunération reçue 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 Nº 3), une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas par le CGNR pour analyser la matérialité de la relation d'affaires avec les critères appropriés, prenant en compte la nature et le type d'affaires,et évaluer l'indépendance du membre du CS concerné.

Analyse de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance (CS) au 31 décembre 2024

80 % des membres (soit 8 sur les 10) ont été qualifiés d'indépendants par le Conseil de surveillance au 31 décembre 2024.

Lors de sa réunion du 12 février 2025, le Conseil de surveillance a procédé à l'analyse d'indépendance de chacun de ses membres en application des 10 critères exposés ci-avant et dont le résultat est détaillé ci-après.

Membres du CS au 31/12/2024	Critère 1 N'a pas été salarié/ mandataire social au cours des 5 dernières années	Critère 2 Absence de mandats croisés	Critère 3 Absence de relations d'affaires significatives (voir l'analyse pages ci-après)	Critère 4 Absence de lien familial	Critère 5 N'a pas été Commissaire aux comptes au cours des 5 dernières années	Critère 6 Ancienneté inférieure à 12 ans au CS	Critère 7 Pas de rémunération financière personnelle (hors rémunération en tant que membre de CS)	Critère 8 Ne représente pas un actionnaire majeur (>10 %)	Critère 9 Absence de liens croisés avec le Directoire	Critère 10 N'a pas représenté un membre du Directoire absent, lors des 12 derniers mois	Qualification retenue par le CS
M. Jacques Richier[1]	✔	✔	✔	✔	✔	1.6	✔	✔	✔	✔	Indépendant
Mme Cécile Cabanis[1]	✔	✔	✔	✔	✔	4	✔	✔	✔	✔	Indépendante
M. Roderick Munsters[2]	✔	✔	✔	✔	✔	7.6	✔	✔	✔	✔	Indépendant
Mme Julie Avrane[1]	✔	✔	✔	✔	✔	4	✔	✔	✔	✔	Indépendante
M. Michaël Boukobza[2]	✔	✔	✔	✔	✔	0.2	✔	⊘	✔	✔	Non indépendant
M. Michel Dessolain[1]	⊘	✔	✔	✔	✔	2.6	⊘	⊘	✔	✔	Non indépendant
Ms Susana Gallardo[2]	✔	✔	✔	✔	✔	4.1	✔	✔	✔	✔	Indépendante
Ms Dagmar Kollmann[2]	✔	✔	✔	✔	✔	10.5	✔	✔	✔	✔	Indépendante
Ms Sara Lucas[1]	✔	✔	✔	✔	✔	1.6	✔	✔	✔	✔	Indépendante
Ms Aline Sylla-Walbaum[2]	✔	✔	✔	✔	✔	3.6	✔	✔	✔	✔	Indépendante
Taux d'indépendance											**80 % (8/10)**

(1) Comité d'Audit.
(2) Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

Sur recommandation du CGNR, le CS a qualifié 8 membres d'indépendants et a qualifié M. Dessolain et M. Boukobza de membres non indépendants.

En ce qui concerne M. Boukobza, il représente un actionnaire significatif du Groupe, le CS a donc conclu que M. Boukobza ne répondait pas au critère Nº8, représentant un actionnaire détenant plus de 10 % du capital de la Société.

Pour M. Dessolain, le CS a relevé qu'il ne répondait pas aux critères Nº1, 7 et 8, ayant été salarié du Groupe URW jusqu'en mars 2022, recevant des rémunérations à ce titre (bénéfice des plans d'Actions de Performance et options en cours d'acquisition attribués pendant son salariat), et ayant été proposé par un actionnaire significatif du Groupe.

Analyse de l'indépendance du Président du Conseil de surveillance, Monsieur Jacques Richier

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 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.

Une analyse quantitative et qualitative spécifique a été réalisée concernant l'indépendance de Monsieur Jacques Richier, Président du CS.

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. De plus, en tant que Président du CS dans une structure de gouvernance duale, M. Jacques Richier 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 perçue pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS et du Comité d'Audit en 2024, 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 recommandations du CGNR, après étude approfondie de l'ensemble des 10 critères d'indépendance ci-avant mentionnés, ce inclus le critère N°3 comme détaillé ci-après, le CS a conclu que Monsieur Jacques Richier est indépendant.

Analyse détaillée du lien d'affaires

Une analyse quantitative et qualitative détaillée de la relation d'affaires a été réalisée par le CGNR, puis soumise au CS, pour évaluer l'indépendance de M. Jacques Richier, compte tenu de son rôle de Président du Conseil de surveillance, et de Mme Julie Avrane, Mme Cécile Cabanis, et Mme Dagmar Kollmann en raison de leurs autres rôles en dehors du Groupe.

Après étude spécifique, il s'est avéré qu'il n'existe aucune relation d'affaires directe ou indirecte entre URW et respectivement M. Michaël Boukobza, M. Michel Dessolain, Mme Susana Gallardo, M. Roderick Munsters, Mme Sara Lucas et Mme Sylla-Walbaum, par conséquent, aucune analyse détaillée n'a été conduite sur ce critère Nº3.

Pour déterminer si un membre du CS est indépendant conformément au Code Afep-Medef et au Règlement Intérieur du CS, un membre du CS ne doit pas être un client, un fournisseur, un banquier d'investissement ou un banquier d'affaires significatif pour le Groupe URW ; ou pour lesquels le Groupe URW représente une part significative de l'activité de l'entité (critère Nº3).

Conformément aux recommandations de l'AMF et du Code Afep-Medef, le CS examine la relation d'affaires entre URW et l'entité spécifique pour laquelle le membre du CS détient un mandat, si possible, en montants absolus et relatifs, la continuité dans la durée et l'intensité de la relation et la position du membre du CS dans l'entreprise, les entités juridiques signataires des contrats et le nombre de magasins et le pourcentage qu'ils représentent sur l'ensemble des magasins du portefeuille consolidé du Groupe en 2024.

Analyse de la relation d'affaires de Monsieur Jacques Richier

Une analyse approfondie a été faite sur la base des mandats détenus par M. Jacques Richier au 31 décembre 2024.

Après vérification, il est à noter qu'URW n'a aucune relation d'affaires avec Rothschild Martin Maurel.

URW a des relations d'affaires avec IDI SCA, le Groupe Allianz France et Diot-Siaci.

Idi SCA

Un bail a été signé en mars 2022 avec Culturespaces pour Westfield Hamburg, entre Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge B GmbH & Co. KG. et Culturespaces Germany GmbH (avec IDI SCA dans son capital depuis février 2022 e.g. avant la nomination de M. Richier chez URW).

En outre, l'indépendance de M. Richier a également fait l'objet d'une analyse qualitative.

Plus précisément, (i) il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes ni dans les décisions opérationnelles ; (ii) les contrats entre les sociétés sont conclus entre les filiales de chaque groupe et non au niveau de la société mère ; (iii) et les discussions sur les modalités des contrats de service et les négociations n'atteignent jamais le niveau du CS.

Groupe Allianz France

Les relations d'affaires entre URW et Allianz France sont très limitées. Allianz France est l'un des assureurs d'URW pour les garanties marginales suivantes : (i) pensions et frais de santé pour les salariés expatriés/impatriés, et (ii) frais de santé des salariés français travaillant à l'étranger (principalement IGP). Les primes globales d'Allianz France sont marginales et représentent 0,7 % du montant des primes d'assurance du Groupe URW en 2024.

En outre, l'indépendance de M. Richier a également fait l'objet d'une analyse qualitative.

Plus précisément, (i) il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes ni dans les décisions opérationnelles ; (ii) les contrats entre les sociétés sont conclus entre les filiales de chaque groupe et non au niveau de la société mère ; (iii) et les discussions sur les modalités des contrats de service et les négociations n'atteignent jamais le niveau du CS.

Diot-Siaci

Diot-Siaci est le courtier d'assurance historique d'URW depuis plus de 25 ans. Les commissions ou honoraires versés à Diot-Siaci en 2024 représentent 4,7 % du montant total des primes d'assurance du Groupe URW.

En outre, l'indépendance de M. Richier a également fait l'objet d'une analyse qualitative.

Plus précisément, (i) il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes ni dans les décisions opérationnelles ; (ii) et les discussions sur les modalités des contrats de service et les négociations n'atteignent jamais le niveau du CS.

Compte tenu de ce qui précède, les relations d'affaires entre URW, IDI SCA, le Groupe Allianz France et Diot-Siaci sont qualifiées de non matérielles. Sur la base des travaux du CGNR, le CS a conclu que Jacques Richier est indépendant au regard de ce critère Nº3.

F. Représentation des salariés et des salariés actionnaires au sein du Conseil de surveillance

Conformément à 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 Conseil de surveillance. De la même manière, conformément à 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 Conseil de surveillance un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires. Au 31 décembre 2024, le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield reste en deçà des seuils susmentionnés.

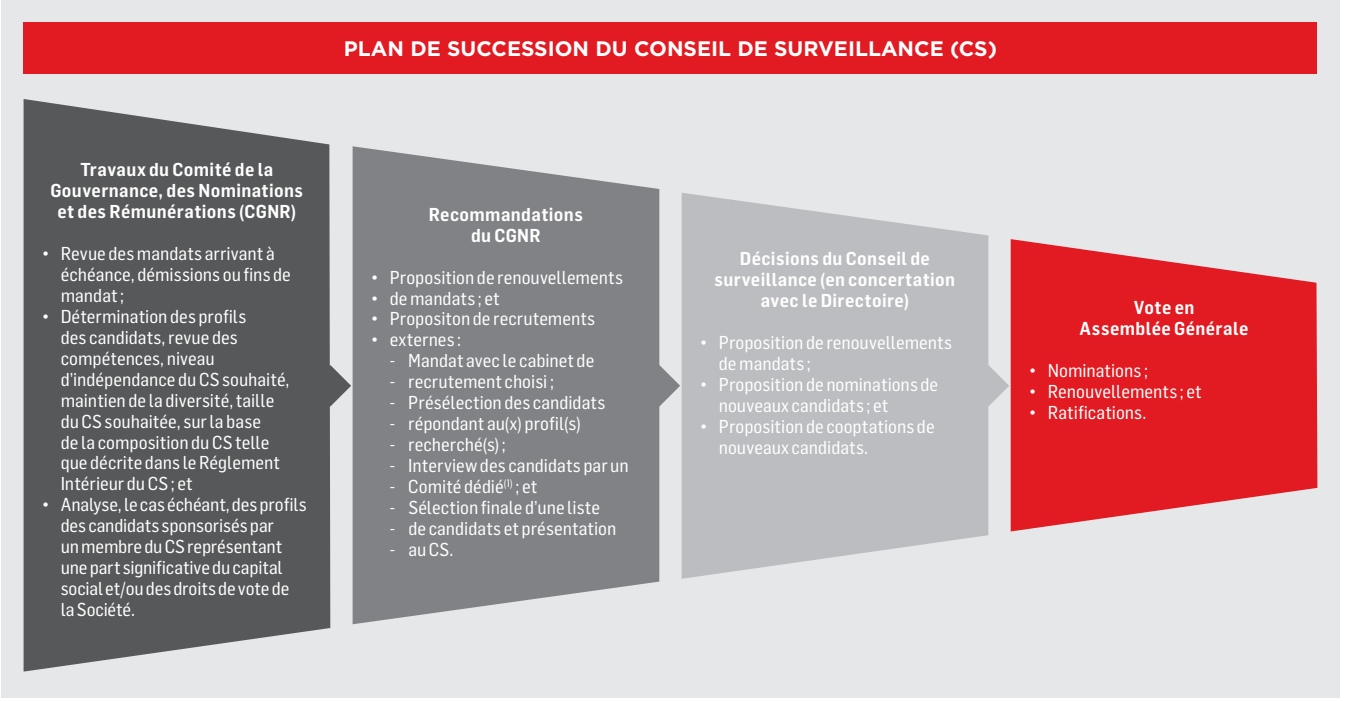
Bien que la Société ne soit pas soumise aux obligations légales en matière de représentation des salariés au CS, elle est engagée dans un dialogue avec les salariés et travaille avec leurs représentants. Depuis 2009, le Comité de la Société européenne reçoit des informations concernant la situation économique 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 les conditions de travail. Cette instance est également le lieu d'échanges sur les bonnes pratiques au sein des pays. Diverses réunions sont organisées par la Société avec les Comités sociaux et économiques ainsi que les organisations syndicales.

Plan de succession du Conseil de surveillance

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 ou l'incapacité de personnes clés de l'équipe dirigeante (Directoire et Comité Exécutif) et du Conseil de surveillance ont été identifiés comme un facteur de risque pour la Société.

Le plan de succession du CS est revu a minima annuellement afin d'assurer une bonne rotation des membres en termes de départs prévisibles et pour anticiper les départs imprévus.

Plan de succession du Conseil de surveillance (CS) et processus de sélection des candidats au CS



(1) Membres du CGNR et Président du Directoire/CRSO ; et Vice-Président du CS en cas de recrutement du Président du CS.

Comme tous les ans, le plan de succession du CS a été revu afin de rester proactif et opérationnel lors de sa mise en œuvre, quelles que soient les circonstances.

À la réunion du 13 mars 2025, le CS a décidé de proposer à l'Assemblée Générale 2025 : (i) le renouvellement du mandat de membre du CS de Madame Julie Avrane pour une durée de 3 ans, (ii) la ratification de la cooptation de M. Michaël Boukobza et sa nomination comme membre du CS pour une durée de 3 ans, et (iii) la nomination de M. Xavier Niel, comme membre du CS pour une durée de 3 ans.

Monsieur Michel Dessolain et Madame Dagmar Kollmann ont décidé de ne pas demander le renouvellement de leurs mandats de membres du CS à l'Assemblée Générale 2025.

Sur recommandation du CGNR, pour optimiser la taille et le fonctionnement du CS, le CS a décidé de ne pas proposer de nommer d'autres candidats.

Le CS estime qu'une telle refonte de sa composition permettra d'avoir une taille adéquate (8 membres) et une agilité accrue, tout en assurant un large éventail de connaissances et d'expériences pertinentes, et une diversité équilibrée pour s'acquitter de ses fonctions de la manière la plus appropriée.

2.2.2.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le fonctionnement du Conseil de surveillance (CS) est régi par les Statuts et le Règlement Intérieur du CS de la Société, dont les principales dispositions figurent à la Section 7.6 et sont disponibles sur le site internet de la Société.

Réunions du Conseil de surveillance en 2024

En 2024, le CS s'est réuni à 10 reprises (y compris 4 réunions *ad hoc*) et a pu se réunir également lors de 2 journées dédiées à la stratégie du Groupe (séminaire stratégique).

Assiduité des membres aux réunions du Conseil de surveillance et de ses comités

Membres du CS au 31 décembre 2024	Conseil de surveillance 10 réunions	Comité d'Audit 6 réunions	CGNR 8 réunions
M. Jacques Richier	100 % (10/10)	100 % (6/6)	–
Mme Cécile Cabanis	70 % (7/10)	100 % (6/6)	–
M. Roderick Munsters	100 % (10/10)	–	100 % (8/8)
Mme Julie Avrane	100 % (10/10)	100 % (6/6)	–
M. Michaël Boukobza (début de mandat au 4 octobre 2024)	100 % (2/2)	–	100 % (2/2)
M. Michel Dessolain	100 % (10/10)	100 % (6/6)	–
Mme Susana Gallardo	100 % (10/10)	–	88 % (7/8)
Mme Dagmar Kollmann	100 % (10/10)	–	88 % (7/8)
Mme Sara Lucas	100 % (10/10)	100 % (6/6)	–
Mme Aline Sylla-Walbaum	100 % (10/10)	–	100 % (8/8)
Taux d'assiduité moyen	**97 %**	**100 %**	**95 %**

Le taux d'assiduité des membres du CS siégeant au 31 décembre 2024 a été de 97 % pour toutes les réunions *ad hoc* et régulières du CS en 2024.

Les membres du CS ont été systématiquement informés des travaux et recommandations des 2 Comités spécialisés et des travaux des Commissaires aux comptes. Les procès-verbaux et les documents de toutes les réunions du Comité d'Audit, du CGNR et du CS sont exclusivement et systématiquement mis à disposition via une plateforme digitale sécurisée.

Les membres du CS n'ayant pas pu participer à l'intégralité des réunions du CS et des Comités ont pu prendre connaissance des sujets traités et des procès-verbaux des dites réunions, et se rapprocher du Directoire pour toute question sur un sujet particulier.

Séminaire stratégique

Une fois par an, le CS et le Directoire visitent des actifs dans un des pays dans lesquels le Groupe opère afin d'analyser et de débattre en profondeur de questions stratégiques, de se tenir informés des évolutions du marché et de la concurrence et d'interagir directement avec les équipes locales. En 2024, le Séminaire Stratégique du CS s'est réuni à Paris (France) pour échanger avec les équipes locales.

Le CS et le Directoire se sont concentrés sur (i) le désendettement aux États-Unis, (ii) la situation financière du Groupe et l'allocation de capital, (iii) les leviers de croissance (expertise en immobilier commercial et Westfield Rise/Retail Media), (iv) le marché de l'investissement et la stratégie du portefeuille, et (v) la stratégie de Viparis.

Tout au long de l'année 2024, des discussions approfondies portant sur les objectifs stratégiques, les défis et les opportunités du Groupe se sont tenues.

Réunions hors la présence du Directoire (executive sessions)

En plus d'échanges informels, le CS se réunit hors la présence du Directoire dès qu'il l'estime nécessaire et le fait de façon régulière, à l'issue des réunions du CS (*executive sessions*). 5 réunions hors la présence du Directoire et de tout autre dirigeant exécutif se sont tenues en 2024. Les discussions sont diverses et variées, les membres du CS peuvent s'exprimer ouvertement sur tout sujet de leur choix afin de garantir une totale liberté d'expression.

Les sujets à l'ordre du jour furent notamment le plan de succession du CS, le processus d'évaluation du CS et de ses comités et son compte-rendu / son plan d'action ; la rémunération, les objectifs, le plan de succession, les renouvellements et l'évaluation du Directoire ; les projets de développement (avec un focus spécifique sur le projet *Westfield-Hamburg-Uberseequartier*) et les visites à organiser (Croydon, Royaume-Uni) ; Le Règlement Intérieur du CS, les considérations autour du choix de Gouvernance ; et la représentation des actionnaires majeurs et l'indépendance au sein du CS.

Intégration des nouveaux membres du Conseil de surveillance (CS)

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, à la conformité, aux enjeux environnementaux et sociétaux, et aussi à la gestion de crise. Les nouveaux membres rencontrent également des personnes clés au sein de l'organisation (membres du Comité Exécutif, Directeurs de départements/régions, collaborateurs invités aux différents comités...), et effectuent des visites sur site des actifs du Groupe et des concurrents principaux.

Suite à la cooptation d'un nouveau membre du CS le 4 octobre 2024, un programme intensif a été spécifiquement mis en place, via l'organisation, entre autres, de rencontres avec les membres du CS et du Directoire, les principaux dirigeants exécutifs, et les Commissaires aux comptes.

Formation continue des membres du Conseil de surveillance

Une demi-journée de formation annuelle est organisée pour tous les membres du CS, souvent associée à la visite d'un ou plusieurs actifs du Groupe. Par ailleurs, des visites d'actifs sont organisées tout au long de l'année. En 2024, les membres du CS ont pu visiter des actifs d'URW et de ses concurrents : Westfield Euralille, Beaugrenelle, Building Metal 57, Westfield La part Dieu et Confluence en France ; Westfield Mall of the Netherlands et Stadshart Amstelveen aux Pays- Bas ; La Vaguada, Westfield Parquesur, L'Illa, Westfield Glories, Westfield La Maquinista, Diagonal Mar et Splau en Espagne ; Westfield Mokotov, Westfield Arkadia, Ursinow et Wroklovia en Pologne ; Westfield Chodov, Centrum Cerny Most, et Metropole Zlicin en Républoque Tchèque; Westfield Donau Centrum et Westfield Shopping City Sud en Autriche.

4 séances de formation ont eu lieu en 2024 sur une demi-journée, au cours desquelles un temps conséquent était consacré aux questions et aux réponses.

Les sessions de formation furent dédiées : (i) à la gestion de crise et de communication présentée par le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur de la sécurité et de la gestion des crises du Groupe, le Chef de la Sécurité Europe et un ancien Chef de cabinet de la DGSI (Service français du renseignement) ; (ii) aux considérations glaciologiques présentées par le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable et le Directeur Développement Durable du Groupe, et un glaciologue de renommée internationale, également une voix de premier plan dans la défense du climat ; (iii) un aperçu des marchés du carbone et des solutions climatiques naturelles animé par un expert international, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable et le Directeur Développement Durable du Groupe ; et (iv) les perspectives des consommateurs et les priorités en matière de marketing présentées par la Directrice Générale Stratégie Client et Commerce, le Directeur Data Groupe, et le Directeur Marque et Marketing Groupe.

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 réalisée tous les 3 ans, éventuellement effectuée par un cabinet spécialisé, ce qui fut le cas en 2022. En 2024, comme recommandé par le CGNR, le CS a conduit une évaluation formelle, gérée de façon interne.

Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2023

Les axes d'amélioration identifiés lors du processus d'évaluation 2023 ont continuellement et prioritairement été suivis en 2024.

À cet effet, sur proposition du Président du CGNR, les 2 cheffes de projet, membres du CS, ont été reconduites pour construire le nouveau plan d'action préparé spécialement début 2024.

Lors des réunions (*executive sessions*) du CGNR et du CS en juillet et décembre 2024, le statut du plan d'action a été extensivement discuté. Les conclusions majeures furent débattues fin 2024. Sur 18 recommandations proposées :

- 11 devaient être implantées et suivies. Entre autres : focus sur des marchés et projets spécifiques, revue de la stratégie pour les États-Unis, approfondissement de la stratégie digitale, revues trimestrielles du plan de transformation, suivi de la composition du CS, révision des seuils d'approbation préalable du CS, obtention de documentation plus récurrente (revues de presse bimensuelles, mises à jour pertinentes entre les réunions du CS), entretiens avec le Président du CS et plus de sessions exécutives (CS uniquement). Ces travaux sont terminés ou en cours, avec de bonnes avancées.
- 9 recommandations ont déjà été (en partie) mises en œuvre en 2023 et devaient être poursuivies en 2024 avec d'éventuelles adaptations. Entre autres : focus régulier sur la RSE (DPEF, Développement Durable, KPIs liés à la rémunération, revue de la politique RH, pertinence d'un comité RSE), participation d'experts externes/internes, rencontres informelles, visites régulières de sites (ce compris la concurrence), interactions avec la hiérarchie sous le Directoire, des résumés exécutifs avec les décisions proposées mise en avant, et une documentation concise, le cas échéant.

Évaluation 2024 du CS

Le CS, sur recommandation du CGNR, a décidé de faire procéder à l'évaluation 2024 en interne, via la plateforme sécurisée dédiée à cet effet .

Déroulé de l'évaluation

Après discussion, afin d'avoir un questionnaire adapté et pertinent, le Président du CGNR a approuvé le contenu du questionnaire d'évaluation début octobre 2024. Le questionnaire a été envoyé dès lors, puis complété de façon anonyme et confidentielle courant octobre et novembre 2024 par les membres du CS, le Président du Directoire et le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable. Des entretiens individuels avec le Président du CS se sont tenus en parallèle. Le questionnaire du CS comportait 58 questions soulevant de nombreux sujets tels que son fonctionnement, ses membres/sa composition (compétences, connaissances, expertise RSE, etc), ses comités (responsabilités spécifiques RSE), les présidents du CS et des comités, sa stratégie, sa culture, le plan de succession, l'indépendance, etc.

Lors des réunions de décembre 2024, les résultats ont été discutés par le CGNR et le CS, via un rapport d'analyse et une grille de notation.

Résultats et axes d'amélioration

Principales conclusions.

L'évaluation de l'efficacité du CS et l'analyse subséquente ont conclu que le CS évalue son fonctionnement général à 4,4/5, 4,2/5 pour le Comité d'Audit et 4,6/5 pour le CGNR. Le CS juge positivement son efficacité globale à 8,1/10, et sa culture managériale à 8,5/10.

Le CS a atteint sa vitesse de croisière avec un équilibre adéquat dans sa composition. Le CS estime avoir un haut niveau d'expertise en termes de culture et de comportement avec un éventail de compétences et d'expérience jugé pertinent et satisfaisant. Cependant, une optimisation de la taille du CS pourrait être envisagée.

Le CS est perçu par ses membres comme étant bien organisé, structuré et présidé par une personnalité respectée, diplomatique et reconnue.

Les membres du CS peuvent interagir librement et exprimer leurs points de vue (discussions ouvertes et transparentes), avec un haut niveau d'intégrité et de respect envers les autres membres.

Les interactions entre le CS et le Directoire restent fluides avec une accessibilité respective avec certains ajustements attendus sur des sujets spécifiques, tels que les projets de développement.

Le CS a soulevé d'autres points, comme (i) la surveillance de l'efficacité des seuils d'approbation préalable du CS, (ii) le niveau d'indépendance du CS (80 % à fin 2024), et (iii) la surveillance des conflits d'intérêts potentiels.

Plan d'action pour 2025.

Comme en 2023 et en 2024, le CS a décidé de mettre en place un plan d'action pour 2025, sous la responsabilité du Président du CGNR. Le plan d'action comportera des recommandations sur les 4 piliers de l'évaluation (stratégie, gouvernance, culture et fonctionnement).

La Présidente du CGNR sera en charge de construire ce plan d'action.

Le CGNR a proposé au CS de travailler de manière non exhaustive sur 12 recommandations mises en avant lors des années précédentes et qui nécessitent à date un suivi particulier à sons sens. Il a par ailleurs recommandé au CS de travailler sur 6 nouvelles priorités qui couvriront un large spectre de sujets stratégiques (projets de développement majeurs, la RSE, le contrôle des risques et de l'audit interne/externe, etc.), de gouvernance (conflits d'intérêts, fluidité des échanges avec le Directoire, etc.), et de fonctionnement (renforcement de l'efficacité et allongement de la durée des réunions).

Un suivi continu du plan d'action sera assuré tout au long de l'année pour évaluer l'état d'avancement, et la mise en œuvre de mesures correctives le cas échéant.

2.2.2.3 Activités du Conseil de surveillance

Sujets du Conseil de surveillance

Principales activités du Conseil de surveillance	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou approuvés en 2024
Stratégie du Groupe	• Opérations d'investissements et de désinvestissements en 2024 ; • Informations régulières sur l'évolution du cours de l'action, les activités et la performance opérationnelle (opérations, finance, ressources humaines, affaires juridiques, RSE, développement, IT, conformité/gestion des risques, etc.) ; et • Stratégie média et marketing.
Politique financière du Groupe, performance financière et *reporting*	• Examen et discussion du programme de désendettement et prévision des liquidités du Groupe ; • Budget du Groupe 2025, coûts administratifs et capex du Groupe ; • Suivi des indicateurs ANR et EPRA ; • Engagements de financement et de garantie ; • Provisions pour risques et litiges ; • Comptes consolidés et états financiers trimestriels ; • Projections à 5 ans du Groupe, ressources financières et besoin de financement (EMTN) et de liquidités ; • Politique de distribution des dividendes du Groupe et allocation/distribution annuelle des bénéfices ; • Relations avec les Commissaires aux comptes, y compris le rapport des Commissaires aux comptes 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 (ce inclus une attention particulière sur Westfield-Hamburg-Uberseequartier) ; • Relations avec les agences de notation ; • Prévisions de trésorerie et ratio d'endettement ; et • Suivi du *goodwill*, des négociations avec les enseignes et du recouvrement de loyers.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	• 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 2024 ; • Audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; • Examen approfondi de la gestion et de la cartographie des risques du Groupe (ce inclus les risques en matière de RSE, de santé, hygiène/sécurité et cybersécurité); et • Examen ciblé de certains sujets liés à la gestion des risques.

Principales activités du Conseil de surveillance	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou approuvés en 2024
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	• 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 ; • Étude des rapports 2023 du HCGE et de l'AMF ; • Revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ; • Mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/législation ; • Mises à jour du Règlement Intérieur du CS et du Directoire ; et • Examen des conventions réglementées et suivi des conventions courantes.
Plan de succession	• Revue annuelle de la composition des membres du CS et des Comités, revue de l'échelonnement des mandats des membres du CS ; • Plan de succession et composition du CS, du Directoire et du Comité Exécutif ; • Décision de ne pas nommer de nouveaux membres du CS en 2024 (AG) ; et • Renouvellements des mandats des membres du CS, cooptation et intégration d'un nouveau membre du CS et mise en place et suivi d'un programme d'intégration pour le nouveau membre coopté.
Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance	• Rémunération 2024 des membres du Directoire et du Comité Exécutif (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 2024 et Plan d'Épargne Entreprise ; • Politique de Rémunération 2024 du Directoire (y compris références de marché) ; • Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS (autoévaluation) et du Directoire ; et plan d'action du suivi des améliorations dirigée par le président du CS, le président du CGNR et deux cheffes de projet nommées à cet effet.
RSE	• Indicateurs MSCI et ISS ; • Suivi de la Stratégie *Better Places 2030* ; et • *Reporting* extra-financier.
Ressources humaines	• Gestion des talents ; et • Revue des politiques de diversité et d'inclusion.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	• Dialogue actionnarial et retours sur les discussions (concernant les résultats annuels et semestriels), l'analyse des résultats du vote de l'Assemblée Générale 2024, les roadshows gouvernance et les communications ; • Information sur la composition de l'actionnariat ; • Documentation relative à l'Assemblée Générale 2024 (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ; et • Document d'Enregistrement Universel 2023 (rapport du Président du CS, gouvernance, Politique de rémunération du Directoire/CS, système de gestion des risques et dispositif de contrôle interne, etc.).

Sujets clés du CS pour l'année 2024

Les sujets clés suivants constituent une partie importante de la stratégie du Groupe et sont suivis attentivement par le CS. Ils sont détaillés dans d'autres sections du présent Document d'Enregistrement Universel :

- Nouveau chapitre sur le développement durable – Chapitre 3 ;
- Nouveau critère de rémunération et Gouvernance ;
- Stratégie du Groupe, y compris le programme de cessions – Section 1.3.

Outre les questions relevant de ses prérogatives, le CS a particulièrement débattu de toutes les actions majeures conduites en 2024.

Sur le plan opérationnel, le CS a discuté en profondeur et à plusieurs reprises (i) de la stratégie de désendettement/cessions (Europe et États-Unis), (ii) du projet *Westfield Hamburg Überseequartier* ("WHU") (mises à jour opérationnelles, plan d'action pour la mitigation des risques, rapport d'audit externe et ses résultats & conclusions, évolution du coût total d'investissement, *reporting* et processus, impact financier & ratios financiers du Groupe, actions et prochaines étapes, communiqués de presse et stratégie de communication), et (iii) de l'acquisition d'une participation dans la JV URW Germany auprès de CPP Investments, cela concernant 5 centres commerciaux en Allemagne.

Sur les sujets financiers et organisationnels, le CS s'est concentré sur (i) la restructuration et la simplification du modèle opérationnel du Groupe, (ii) les seuils de décisions du Directoire soumises à l'approbation préalable du CS, (iii) la convention réglementée URW SE – URW NV, (iv) le refinancement de Viparis, et (v) la révision du Budget 2024 avec un focus sur les coûts administratifs.

En ce qui concerne la RSE et le développement durable, les membres du CS ont examiné et discuté (i) du *reporting* de l'information extra-financière, et la réglementation « développement durable » à venir (DPEF) et son approche d'audit, (ii) des indicateurs clés et les objectifs de la nouvelle stratégie RSE en préparation de la politique de rémunération de 2025 du Directoire, (iii) de la nomination des commissaires aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité, et (iv) de la pertinence d'un comité RSE.

En ce qui concerne les organes sociaux, le CS a mis l'accent (i) sur le plan de succession du Directoire (renouvellement des mandats du Président du Directoire et du Directeur Général Finance et les décisions de rémunération afférentes) ; (ii) sur les renouvellements des membres du CS proposés à l'Assemblée Générale 2024, et (iii) sur la cooptation de M. Michaël Boukobza qui a remplacé M. Xavier Niel démissionnaire de son mandat de membre du CS le 4 octobre 2024 suite à sa nomination au Conseil d'administration de Bytedance (société mère de TikTok) début septembre 2024.

En matière de gouvernance, le CS a travaillé sur le plan d'action de suivi de l'efficacité du CS.

Responsabilité sociale et environnementale

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est une composante essentielle de la stratégie concurrentielle à long terme d'URW et au cœur du *business model* du Groupe (pour plus de détails, se référer à la Section 1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Diversité et inclusion

Au-delà des instances de gouvernance (Directoire et Conseil de surveillance), URW s'attache à appliquer sa politique de diversité à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. À ce titre, le Conseil de surveillance examine annuellement la politique du Groupe en matière de diversité et d'inclusion et plus particulièrement la politique en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. En 2021, URW a défini un groupe « d'instances dirigeantes », regroupant les collaborateurs ayant un poste de niveau 15 et plus, et tout collaborateur d'une équipe responsable du *Leasing*, des aspects juridiques ou du développement / de la construction dans un pays; ou un poste de responsable régional du Marketing, de la gestion des centres commerciaux / des services techniques ou de *Westfield Rise*, à condition qu'il ait un poste au moins de niveau 14.

L'objectif au sein des instances dirigeantes est d'atteindre un minimum de 40 % de femmes, mesuré à chaque fin d'année. De plus, un objectif de diversité doit être fixé dans la rémunération variable annuelle et la rémunération variable long terme pour l'ensemble des membres du Directoire et du Comité Exécutif. Ces sujets sont revus et challengés par le CGNR afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs par le Groupe sous le contrôle du CS.

Pour plus d'informations concernant ces objectifs et la politique de diversité appliquée au sein du Groupe, voir le chapitre 3.2.3.1.3 du Document d'Enregistrement Universel.

Politique de dialogue actionnarial de la société

L'actionnariat du Groupe est très diversifié. Cette diversité se retrouve dans la composition du Conseil de surveillance, dont 80 % des membres sont indépendants à fin 2024. 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 extensive 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'une information non sélective et d'un traitement égalitaire des actionnaires.

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, publier une communication publique (également publiée sur le site internet de la Société) aux actionnaires afin de communiquer sur les décisions adoptées par le CS en vue de répondre aux interrogations ou commentaires des actionnaires.

Le dialogue engagé par la Société avec ses actionnaires s'articule autour de 3 grands axes :

- Stratégie et performance financière, y compris le désendettement et le programme de cessions/désinvestissements, 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 10 à 15 conférences destinées aux investisseurs auxquelles ils assistent chaque année, partout dans le monde ou encore dans le cadre de la Journée Investisseur, la prochaine étant prévue en Mai 2025, et de la Journée Investisseur ESG du 10 octobre 2023 durant laquelle le Directoire a présenté un plan ambitieux *Better Places 2030 Strategy* pour accompagner la transition environnementale des villes et du commerce. Ces discussions mettent l'accent sur la stratégie, l'information financière ou la performance du Groupe. En 2024, l'équipe a organisé environ 340 réunions impliquant 89 investisseurs existants représentant 63 % de l'actionnariat, et plus de 160 investisseurs potentiels ;
- 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 ; et
- Gouvernement d'entreprise, un domaine qui implique les équipes Juridique, Rémunération, Relations Investisseurs et RSE. Des *roadshows* se tiennent après la publication du Document d'Enregistrement Universel et de la brochure de convocation à l'Assemblée Générale et avant l'Assemblée Générale des actionnaires, afin d'échanger sur l'ensemble des résolutions qui sont soumises au vote des actionnaires. Si l'investisseur en fait la demande, le dialogue peut être ouvert avec le Président du CS, les Présidents du CGNR ou 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 sujets 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.

2.2.2.4 Les comités spécialisés du Conseil de surveillance

Conformément à l'article 5 du Règlement Intérieur du CS, le CS est doté de 2 comités spécialisés : le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR), 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.

Le Vice-Président du CS est chargé de remplacer temporairement le Président du CS en cas d'absence ou d'incapacité.

Le Vice-Président du CS est impliqué dès lors qu'il est question du plan de succession du Président du CS, et ce pendant tout le processus y afférent.

Comité d'Audit

Composition du Comité d'Audit au 31 décembre 2024

Le Comité d'Audit, présidé par Madame Cécile Cabanis, est composé de 5 membres dont 4 sont indépendants, ce inclus la Présidente du Comité d'Audit.

Les membres du Comité d'Audit sont sélectionnés par le CS, sur recommandation du CGNR.

Conformément aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep – Medef, tous les membres du Comité d'Audit possèdent une expertise ou a les compétences pertinentes en matière financière et comptable des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS.

Mme Julie Avrane
Indépendante

Mme Cécile Cabanis
Présidente
Indépendante

M. Jacques Richier
Indépendant

M. Michel Dessolain
Non indépendant

Mme Sara Lucas
Indépendante

POURCENTAGE DE MEMBRES INDÉPENDANTS

80 %

40 % **60 %**

ASSIDUITÉ MOYENNE

100 %

Réunions du Comité d'Audit

Habituellement, le Président du Directoire, le Directeur Général Finance et le Directeur Juridique Groupe participent aux réunions du Comité d'Audit, sauf décision contraire du Comité. Le Comité d'Audit peut, par ailleurs, décider de se réunir sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du Directeur Général Finance ou des Commissaires aux comptes. À la demande du Comité d'Audit, le Directeur Fiscal Groupe, le Directeur Groupe du Reporting Financier, le Directeur Groupe de la Gestion des Risques, le Directeur Groupe de la Consolidation et de la Comptabilité, le Directeur de l'Audit Interne & de la Conformité et le Directeur Financier d'URW NV participent aux réunions.

Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre 3 jours au moins 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 6 reprises en 2024 (dont 1 réunion *ad hoc*, et 3 fois en présence des Commissaires aux comptes). Le taux d'assiduité des membres était de 100 % pour toutes les réunions du Comité d'Audit. 2 séances hors la présence du Directoire et des dirigeants exécutifs se sont tenues en 2024, où ont été évoqués les résultats des rapports des commissaires aux comptes, l'amélioration de la coordination du reporting d'URW SE et d'URW NV, le *Goodwill,* les sujets d'audit clés, les nouvelles normes d'audit qui entreront en vigueur en 2025, la CSRD et les règles d'approbation préalable du CS (Règlement Intérieur du CS).

Le Comité d'Audit a fait un focus sur *Westfield-Hamburg-Uberseequartier (WHU)*. De nombreuses notes ont été partagées et discutées avec le Directoire et les équipes du projet. À l'initiative du Directoire, le Comité d'Audit a requis la mise en place d'un audit externe suite à l'augmentation du cout total d'investissement en juillet 2024. Les travaux d'audit ont été revus et challengés par le Comité d'Audit à plusieurs reprises en fonction des grandes avancées de ceux-ci, en présence de l'auditeur externe sélectionné. Une visite de site a été organisée début 2025.

Le Comité d'Audit examine des 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. Des réunions de préparation sont systématiquement prévues avec le Président du Comité d'Audit et les équipes internes d'URW tant au sujet des résultats financiers, de la gestion des risques, de la déclaration de l'information extra-financière, et de divers sujets spécifiques liés à l'actualité du Groupe.

À compter de 2024, une réunion additionnelle du Comité d'Audit dédiée à la communication et au *reporting* de l'information extra-financière est prévue systématiquement courant mars afin de traiter de façon plus approfondie de la déclaration de la performance extra-financière en présence des commissaires aux comptes indépendants en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité. Ceux-ci ont présenté leurs conclusions au Comité d'Audit (Performance en matière de développement durable 2023, portée et principales conclusions du vérificateur tiers et nomination des auditeurs en matière de développement durable).

Par ailleurs, en 2024, les risques liés à l'assurance cyber ont été examinés par le Comité d'Audit et le CS, à la lumière des marchés mondiaux de la cybersécurité et de l'assurance, et des particularités du cœur de métier d'URW. Depuis début 2024 et même plus en amont, notamment dans la préparation et l'anticipation des risques liés aux Jeux Olympiques de Paris 2024, les cyber-risques (dans le cadre de la cartographie des risques du Groupe) ont été largement discutés et on fait l'objet d'une session de travail dédiée au niveau du CS. Compte tenu de l'importance de la surveillance des cyber risques dans une année olympique, un examen complet a également été organisé au cours de la revue des risques liés au terrorisme, en mettant l'accent sur les risques cybers. Les risques Santé et Sécurité ont été examinés par le Comité d'Audit dans le cadre de la cartographie des risques du Groupe, et à travers des audits internes spécifiquement menés. Les risques Santé et Sécurité ont été également abordés et remis en question dans le cadre des examens réguliers de la feuille de route *Better Places*. L'Intelligence Artificielle (IA) a été discuté lors de la revue de la cartographie des risques du Groupe et d'études de cas. L'IA a également fait partie des thèmes largement débattus lors du séminaire stratégique du CS en 2024. L'IA a été longuement discutée lors des sessions de formation du CS fin 2023 (animée par le Directeur des technologies de l'information du Groupe) et sera abordée au cours de la journée de formation du CS en 2025.

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 experts dans des domaines particuliers 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.

Commissaires aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité

Nomination des Commissaires aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité.

Compte tenu de l'obligation de nommer le ou les Commissaire(s) aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité lors de l'Assemblée Générale Annuelle (« AGA ») 2024, un appel d'offres a été lancé en janvier 2024 auprès des deux Commissaires aux Comptes d'URW (Deloitte & Associés et KPMG S.A.), et le processus de sélection a été présenté aux réunions du Comité d'Audit et du CS de février 2024. Le Comité d'Audit et le CS ont pu prendre connaissance des nouvelles exigences pour la vérification des informations de durabilité, ainsi que des différentes étapes menées par l'équipe Développement Durable, la méthodologie et les hypothèses sous-jacentes menant à des offres ajustées.

Après discussion et examen de tous les avantages et inconvénients, le CS a décidé, sur recommandation du Comité d'Audit, de soumettre la nomination de KPMG S.A. et Deloitte & Associés comme Commissaires aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité pour une durée de trois exercices qui prendra fin à l'issue de l'AGA qui se tiendra en 2027, à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

KPMG S.A. et Deloitte & Associés ont été nommés Commissaires aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité par l'AGA de 2024.

Principales responsabilités du Comité d'Audit	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2024
Politique financière du Groupe	• Initiatives stratégiques concernant le bilan, y compris le désendettement, l'accès au capital ; • Revue du budget du Groupe 2024, coûts et capex ; • Suivi des indicateurs ANR et EPRA ; • Projections à 5 ans du Groupe, ressources financières et besoins de financement ; • Politique de distribution des dividendes du Groupe et répartition et distribution annuelle des bénéfices ; • Projets de développement, en particulier *Westfield-Hamburg-Uberseequartier* en 2024 ; • Relations avec les agences de notation ; • Analyse des conventions réglementées et suivi des conventions courantes ; • Relations avec les Commissaires aux comptes, y compris le rapport du Commissaire pour l'exercice à venir ; et • Services autres que l'audit fournis par les Commissaires aux comptes (y compris le montant des honoraires y afférents).
Performance financière et extra-financière	• Suivi de l'ANR, l'écart d'acquisition et les négociations avec les locataires et le recouvrement de loyers ; • Examen des comptes consolidés et états financiers trimestriels ; • Valeur liquidative, risques et engagements hors bilan, et options comptables retenues ; • Engagements de financement et de garantie ; • Provisions pour risques et litiges ; • Mises à jour régulières des évolutions fiscales ; • Mises en œuvre et revue de la DPEF ; • Revue du processus de collecte des données extra-financières ; • Audition du tiers vérificateur ; • Projets de développements ; et • Prévisions de trésorerie et ratio d'endettement.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	• 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 2024 ; • Audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; • Examen approfondi de la gestion et de la cartographie des risques du Groupe, ce inclus les risques en matière de RSE, de santé, hygiène/sécurité et cybersécurité ; et • Examens ciblés de certains sujets liés à la gestion des risques.
Gouvernance du Comité d'Audit	• Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Comité d'Audit (autoévaluation) ; et • Intégration des Auditeurs en charge de la Durabilité.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	• Dialogue actionnarial et retours d'information sur les discussions.

Le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR)

Le CGNR considère que le fait d'avoir un seul et unique comité dédié aux nominations et aux rémunérations permet d'améliorer l'efficacité des débats compte tenu de l'interdépendance de la grande majorité des sujets traités et de la composition strictement identique des 2 anciens Comités (l'un pour les nominations, l'autre pour les rémunérations). La composition, le fonctionnement et les responsabilités du CGNR sont régis par le Règlement Intérieur du CGNR, établi par le CS.

Composition du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

Le CGNR est présidé par Monsieur Roderick Munsters, et est composé de 5 membres, dont 4 indépendants, au 31 décembre 2024.

M. Michaël Boukobza
Non indépendant

M. Roderick Munsters
Président
Indépendant

Mme Susana Gallardo
Indépendante

Mme Dagmar Kollmann
Indépendante

Mme Aline Sylla-Walbaum
Indépendante

POURCENTAGE DE MEMBRES INDÉPENDANTS

80 %

40 % **60 %**

ASSIDUITÉ MOYENNE

95 %

Réunions du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

Le Président du Directoire, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable, et le Directeur Juridique Groupe participent habituellement aux réunions du CGNR, sauf aux réunions concernant leur propre évaluation. Au moins 2 fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CGNR et lors de l'évaluation du Directoire, le CGNR se réunit en l'absence du Président du Directoire, du Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable et du Directeur Juridique Groupe/Secrétaire Général Groupe.

Le CGNR se réunit hors la présence du Directoire dès lors qu'il l'estime nécessaire et le fait de façon régulière, à l'issue des réunions lorsque cela est possible. Le CGNR peut solliciter le conseil d'experts externes et peut librement s'entretenir avec eux en dehors de la présence des membres du Directoire s'il l'estime nécessaire. Au moins une fois par an, le Directeur de l'Audit Interne présente le rapport du programme de conformité. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du CGNR, notamment le Directeur Groupe Rémunérations et Avantages Sociaux, la Directrice des Ressources Humaines Groupe et la Directrice Juridique Groupe Corporate et Droit Boursier pour les sujets relevant de leur expertise. Les documents de la réunion, comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif, sont adressés à chaque membre 3 jours au moins avant la réunion. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du CGNR, lors de sa séance suivant la tenue du CGNR.

Activités du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

Le CGNR s'est réuni à 8 reprises en 2024 (dont 4 réunions *ad hoc*).

8 réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2024, où furent évoquées les sujets suivants : l'efficacité du CS et des comités spécialisés et le plan d'action y afférent, le plan de succession et les renouvellements des membres du CS et cooptation à échéance 2024 (ce inclus les nominations des membres des comités), le profil et la matrice d'expérience des membres du CS, les règles de renouvellements du CS et l'analyse du cumul des mandats, les plans de succession du Directoire et du Comité Exécutif avec un focus sur les renouvellements des mandats du Président du Directoire et du Directeur Général Finance (processus et calendrier), les objectifs 2024 du Président du Directoire, les considérations générales en matière de gouvernance, y compris la pertinence d'un comité RSE, et le plan de transformation d'URW.

Le taux d'assiduité global des membres a été de 95 % pour toutes les réunions du CGNR (réunions ad hoc et réunions régulières).

Le CGNR est chargé d'examiner et de conseiller le CS sur : (i) les profils et critères de sélection des membres du Directoire et du CS, (ii) le champ d'action, la composition et le fonctionnement du Directoire et du CS, (iii) l'indépendance des membres du CS, (iv) 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, (v) les règles et pratiques du Groupe en matière de gouvernement d'entreprise et (vi) la gestion de talents du Groupe, dont le plan de succession du Directoire, et de l'équipe dirigeante, mais aussi (vii) de conseiller le CS sur 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 la Politique de Rémunération du CS.

Principales responsabilités du CGNR	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2024
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	• 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 ; analyse des rapports 2023 du HCGE et de l'AMF pour conformité et mise en place/suivi des actions correctives en 2024 ; • Revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ; focus sur l'analyse des relations d'affaires ; • Mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation ; suivi des législations européennes en matière de RSE (taxonomie, DPEF, devoir de vigilance) ; • Mises à jour du Règlement Intérieur du Directoire et du CS ; et • Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS et du CGNR (auto-évaluation, y compris l'approche).
Plan de succession	• Revue annuelle du profil et des compétences 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 du Comité Exécutif ; • Renouvellement des mandats du Président du Directoire et du Directeur Général Finance en 2024 ; • Renouvellement de 3 membres du CS, et cooptation d'un membre du CS en 2024 ; et • Mise en place d'un programme intensif d'intégration pour le nouveau membre du CS.
Ressources humaines	• Gestion des talents ; et • Revue annuelle de la politique de diversité et de la politique de non-discrimination et des actions mises en place par les RH.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	• Dialogue actionnarial approfondi et retours d'information sur les discussions (y compris ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération) ; • Documentation relative à l'Assemblée Générale 2024 (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ; et • Document d'Enregistrement Universel 2023 (gouvernement d'entreprise).
Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance	• Rémunération des membres du Directoire 2024 (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels des rémunérations variables annuelles, rémunérations variables long terme, et spécifiquement la définition de l'atteinte des objectifs RSE) ; • Enveloppe de la Rémunération Long Terme 2024 et Plan d'Épargne Entreprise ; • Politique de Rémunération 2025 du Directoire et du Conseil de surveillance ; et • Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire.

2.2.2.5 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 5 dernières années :

- Fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- Été associé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- Fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ; ou
- Été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Informations relatives à un mandat dans une administration publique (y compris un organisme de régulation)

Néant.

Absence de couverture sur les titres

Les membres du Directoire ont déclaré et se sont engagés à ne pas avoir recours à des opérations de couverture sur leurs titres jusqu'à la fin de leur mandat.

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, 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 3.2.4).

Contrats de service

Aucun membre du Directoire ou membre du CS dont le mandat est en cours n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme dudit contrat.

Procédure d'identification et de suivi des conventions réglementées et des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Le CS a mis à jour le 12 février 2025, sur recommandation du Comité d'Audit, la procédure d'identification et de qualification (*ex-ante*) et de suivi (*ex-post*) des conventions réglementées et 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 des 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. La procédure prévoit que la liste des conventions en vigueur qualifiées de courantes et conclues à des conditions normales, soit préalablement réexaminée par la Direction juridique corporate, puis transmise annuellement aux membres du CS en vue de leur réexamen lors de la réunion du CS portant sur le contrôle des comptes du dernier exercice écoulé. Cette procédure est revue annuellement par le Conseil de surveillance et une campagne de sensibilisation est également effectuée auprès des équipes URW.

Informations sur les conventions réglementées

Dans le cadre d'une opération intragroupe relative à la capitalisation de prêts intragroupe entre URW SE et URW N.V., un avenant à la convention intitulée « Participation Maintenance Subscription Right Agreement » a été conclu entre ces sociétés afin de garantir l'exercice discrétionnaire par URW SE, de son droit de conversion de son compte de primes réservé en actions URW N.V. de catégorie B.

Ces informations sont incluses dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (voir Section 5.8).

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 2 ans suivant leur nomination un nombre d'Actions Jumelées URW pour un montant correspondant (sur la base de la valeur à la date de l'acquisition desdites actions jumelées) a minima à un an de rémunération (fixe & variable) perçue en qualité de membre du Conseil de surveillance (i.e. à l'exclusion de la rémunération liée aux comités, et autres rémunérations complémentaires ou frais). Au 31 décembre 2024, tous les membres du CS respectent cette obligation de détention de titres, sur la base de la valeur du titre URW au moment de l'achat desdits titres.

2.2.3 Le Comité Exécutif

Directeurs régionaux

Directeurs fonctionnels

Présidé par Monsieur Jean-Marie Tritant, en tant que Président du Directoire, au 31 décembre 2024, le Comité Exécutif est composé des 12 principaux dirigeants du Groupe, représentant les zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère ainsi que les pôles fonctionnels au niveau du Groupe.

À compter du 1er janvier 2025, le Comité Exécutif compte 11 principaux dirigeants du Groupe, Monsieur Vincent Jean-Pierre exerçant les fonctions de Directeur Général Opérations Europe du Nord et Royaume-Uni.

Le Comité Exécutif est en charge de mettre en œuvre de manière concrète et cohérente les orientations financières et stratégiques définies par le Directoire en concertation avec le Conseil de surveillance. Le Comité Exécutif se réunit en moyenne trimestriellement pour évoquer les objectifs de performance, définir les enjeux court, moyen et long terme, les initiatives structurelles et l'avancement des priorités stratégiques du Groupe.

2.3 Rémunération du Directoire et du Conseil de surveillance

Le mot du président du comité de la gouvernance, des nominations et rémunérations

Chers actionnaires,

URW a réalisé une très bonne performance en 2024, tant sur le plan opérationnel, financier que sur celui du développement durable.

Le revenu locatif net a augmenté de 6,7 % à périmètre constant, les vacances ont diminué de 60 points de base par rapport à 2023, revenant aux niveaux de 2017. La fréquentation a progressé plus que le marché, les ventes ont progressé au-delà de l'inflation. Westfield Rise, notre agence média, a tenu ses promesses, avec 75 millions d'euros de marge nette générée pour le Groupe. Le revenu opérationnel net de notre activité Conventions & Expositions a augmenté de 66 %, grâce au succès des Jeux Olympiques de Paris 2024.

Le programme de désendettement est en bonne voie, avec 1,6 milliard d'euros de transactions de cessions réalisées au cours de l'année, conduisant à une forte amélioration du ratio Dette Nette/EBITDA de 9,3x à 8,7x, et offrant au Groupe une plus grande liquidité et un meilleur accès au financement.

Des progrès significatifs ont été réalisés dans la réorganisation et la simplification en profondeur de l'organisation du Groupe autour de 4 grandes régions, entraînant une réduction substantielle de 10 % des dépenses générales du Groupe par rapport à 2023, dans un contexte de forte inflation.

En conséquence, le RNRPAA 2024 est réalisé au-dessus des prévisions, à 9,85 € par action, et une distribution en numéraire de 3,50 € par action, augmentée de 40 % par rapport à l'année précédente, sera proposée lors de l'Assemblée Générale 2025.

Avec la restructuration de la plateforme américaine, axée sur les actifs phares, conformément à la stratégie du Groupe, le Groupe a décidé de conserver cette plateforme américaine et est désormais prêt pour une forte croissance future.

Le Groupe a également tenu ses engagements en matière d'initiatives dans le développement durable Better Places 2030, ce qui lui a valu une reconnaissance mondiale. URW est classé parmi les 100 entreprises les plus durables par Corporate Knights, Time magazine et Statista ; il a été reconnu comme l'une des 10 entreprises les plus équilibrées en termes de genre en France (et parmi les 100 meilleures au monde) par Equileap, parmi d'autres distinctions et réalisations mentionnées au chapitre 3.1.

Par ailleurs, comme précédemment indiqué par des communiqués de presse depuis avril 2024, le projet Westfield Hamburg-Überseequartier (WHU) a connu des retards significatifs et des dépassements de coûts. L'impact de ces coûts supplémentaires sur la dette nette et le ratio prêt/valeur a été largement compensé par la performance opérationnelle et les efforts de désendettement. Ces problèmes ont été traités et contenus, avec l'ouverture de WHU désormais annoncée pour le 8 avril 2025.

Évolution du Conseil de Surveillance

La politique de rémunération du Conseil de Surveillance (CS) est en place, avec des ajustements mineurs, depuis 2018, lorsqu'elle a été revue après l'acquisition de Westfield. Après un examen approfondi et une analyse comparative du marché, le Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération (CGNR) a recommandé au (CS) de maintenir la politique de rémunération inchangée, sans indexation sur l'inflation pendant la période.

Le 12 février 2025, à la suite de la démission de Cécile Cabanis, Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit, mes responsabilités de Président du CGNR seront transférées à Aline Sylla-Walbaum, car j'assumerai les rôles de Vice-Président du CS et de Président du Comité d'Audit.

Politique de rémunération du Directoire

Au cours de 2024 et début 2025, la politique de rémunération du Directoire a été revue, en termes de quantum, de structure et de design. Cet examen a conduit le CGNR à recommander au CS de la maintenir largement inchangée. La conception des rémunérations variables à court terme et à long terme a été jugée appropriée et alignée avec la stratégie du Groupe, et restera inchangée en 2025, avec les mêmes mesures de performance et pondérations. Pour augmenter le poids de la performance à long terme dans la rémunération globale du Directoire et un meilleur alignement avec la pratique du marché, la fourchette de la rémunération variable long terme (RVLT), exprimée en valeur IFRS, sera proposée à la prochaine Assemblée Générale pour être revue à 120 %-180 % de la Rémunération Fixe, avec un objectif cible à 150 %, contre 125 % précédemment.

Décisions de rémunération du Directoire

Le Président du Directoire et le directeur financier ont été nommés membres du Directoire en janvier 2021, et leurs mandats devaient être renouvelés, au plus tard lors de l'Assemblée Générale 2025. Le 4 décembre 2024, le CS a décidé de renouveler leurs mandats pour une nouvelle période de quatre ans.

Conformément à la politique de rémunération du Directoire d'URW, et en ligne avec le code de gouvernance d'entreprise Afep-Medef, la rémunération fixe des membres du Directoire est fixée au début de chaque mandat, et reste constante, sans indexation sur l'inflation, pendant toute la durée du mandat de quatre ans, sauf en cas de changement significatif de taille, de périmètre ou de responsabilité.

Un examen approfondi de leur package de rémunération totale a été effectué par le CGNR, qui a recommandé au CS d'approuver une augmentation de 20 % du revenu fixe du Président du Directoire à 1,2 million d'euros et de 5 % du revenu fixe du directeur financier à 787,5 k€. Ces augmentations ont été décidées principalement sur la base de la comparaison de la rémunération totale avec un groupe de référence composé des entreprises du CAC40 et du Next40, où la capitalisation boursière d'URW est proche de la médiane. Les rémunérations totales du Président du Directoire et du directeur financier sont respectivement légèrement en dessous de la médiane et légèrement en dessous du troisième quartile. Ces augmentations sont cohérentes avec celles de l'ensemble des employés sur une période de 4 ans.

Ces nouvelles rémunérations fixes sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025 et il n'est pas prévu de les augmenter au cours des 4 prochaines années.

Le 4 décembre 2024, le CS a également approuvé l'extension du rôle du Directeur de la Stratégie et des Investissements à la supervision des trois régions européennes en tant que COO Europe, à partir du 1er mai 2025. L'extension de ses responsabilités n'entraînera pas de changement dans sa rémunération fixe.

Ajustement des bonus pour 2024

La politique de rémunération variable annuelle (RVA) 2024 pour le Directoire récompense les réalisations sur diverses mesures de performance financière, opérationnelle et de développement durable, telles que le RNRPAA, la Dette Nette/EBITDA, les cessions, les dépenses administratives brutes, les émissions de gaz à effet de serre et la diversité de genre (ensemble, pondérés à 85 %), et trois objectifs individuels (pondérés à 15 %). Avec la performance opérationnelle exceptionnelle réalisée en 2024, la réalisation totale moyenne de la RVA, pour tous les membres du Directoire, est de 120 % de la cible. Tous les détails sont fournis dans la section 2.3.1.1 ci-dessous.

Pour reconnaître l'impact négatif des retards et des dépassements de coûts du WHU, qui n'ont que partiellement impacté ce résultat, le CGNR et le Directoire ont convenu d'une réduction proposée de 20 % du paiement global, qui a été approuvée par le CS. L'impact de cette réduction proposée est présenté ci-dessous dans le rapport de rémunération du Directoire.

Performance RVLT

En mai 2024, à la fin de la période de performance de 3 ans de la RVLT 2021, l'indicateur RNRPAA sur 3 ans, pondéré à 45 %, a été entièrement atteint, avec un cumul de 25,84 € par action sur la période 2021-2023, contre une prévision cumulée (haut de fourchette) de 25,10 €. Les objectifs liés à la RSE, pondérés ensemble à 10 %, ont également été entièrement atteints. Pendant la période de performance, le rendement total pour les actionnaires (TSR) d'URW était de 109,7 % sur une base moyenne de 90 jours, contre 132,4 % pour le groupe de pairs. La condition de performance TSR, pondérée à 45 %, n'est donc pas atteinte. Globalement, la performance du plan LTI 2021 est de 55 %.

* * *

Ma successeure Aline Sylla-Walbaum et moi-même, nous réjouissons de recevoir votre soutien lors des votes liés à la rémunération à l'Assemblée Générale 2025. Le CGNR s'engage à un dialogue ouvert avec les actionnaires, et nous restons disponibles pour échanger avec tout actionnaire qui le souhaiterait.

Cordialement,

Roderick Munsters

Président du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

2.3.1 Politique de rémunération

2.3.1.1 Politique de rémunération des membres du Directoire

La politique de rémunération suivante, applicable aux membres du Directoire à partir de 2025, sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée Générale (résolutions 13 et 14). La politique de rémunération sera applicable à partir du 1er janvier de l'année d'approbation par les actionnaires.

Gouvernance et processus de prise de décision

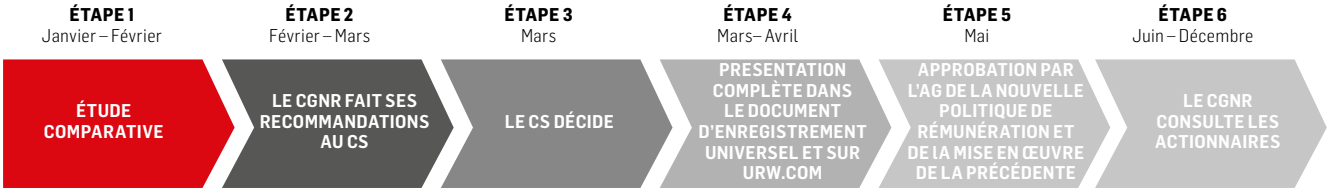
La rémunération des membres du Directoire est déterminée par le CS, sur recommandation du CGNR et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef révisé en décembre 2022.

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 ;
- En veillant à adopter une approche équilibrée entre la performance à court terme et la performance à moyen/long terme ; et
- En établissant des niveaux de rémunération compétitifs.

Notre processus de décision est piloté par le CGNR qui veille à la transparence et à l'indépendance :



2.

2.3 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 l'équipe de 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.	Aligner les intérêts des membres du Directoire avec ceux des actionnaires et des parties prenantes.

5 Principes directeurs

LES MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE	UNE ÉVALUATION EXHAUSTIVE	UNE RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE DURABLE	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 en permanence les recommandations les plus récentes des autorités nationales et internationales ; ils s'engagent également à s'appuyer sur les politiques de vote des actionnaires et des 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 effectuée au début de chaque mandat (ou chaque fois qu'une analyse spécifique est nécessaire) avec le concours d'un conseiller externe indépendant, en tenant compte des pratiques de rémunération appliquées dans les sociétés dont la taille et le périmètre géographique correspondent à celles du Groupe.

En particulier, le Conseil de surveillance respecte scrupuleusement les règles ci-dessous :

Inclus

- Rémunération raisonnable et équilibrée, reposant sur une étude comparative réalisée par un cabinet de conseil 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 aux critères ESG
- Obligation de conserver des actions
- Clawback (restitution) et malus

Exclus

- Pas de prime de prise de fonction
- Pas de rémunération exceptionnelle
- Pas de contrat de prestation de service
- Pas de retraite supplémentaire à prestations définies (« *retraite chapeau* »)
- Pas de jetons de présence pour les mandats intragroupes
- Pas de contrat de travail [1]
- 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
- Pas d'attribution de RVLT sans conditions de performance

(1) La règle relative à l'absence de contrat de travail s'applique à compter de l'Assemblée Générale 2022 à tout futur membre du Directoire.

Résumé des principales caractéristiques de la rémunération

Le tableau ci-dessous synthétise la politique de rémunération des membres du Directoire applicable en 2025, sous réserve de l'approbation lors de l'Assemblée Générale.

En 2024 et début 2025, la rémunération des membres du Directoire a été revue en termes de quantum, structure et caractéristiques. Cette revue a amené le CGNR à recommander au CS de conserver le modèle de la RVA et de la RVLT inchangé , alors que le quantum de la RVLT a été ajusté afin pour refléter un poids supérieur de la performance de long terme dans la rémunération globale des membres du Directoire, en ligne avec les pratique du marché.

La fourchette d'attribution de la RVLT, exprimée en valeur IFRS, sera de 120 % à 180 % de la RF, avec un objectif cible d'attribution égal à 150 % de la RF.

Éléments	Objectif et lien avec la stratégie	Opération	Président du Directoire	Directeur Général Finance	Directeur Général Stratégie et Investissements	Directrice Générale de la Stratégie Client	Dir. Général Fonctions Centrales et Développement Durable
Rémunération Fixe (RF)	Attirer des professionnels talentueux et expérimentés grâce à un régime de rémunération compétitif pour la taille, la complexité et le dynamisme de l'activité.	Fixé au début de chaque mandat de 4 ans.	La RF est déterminée sur la base d'enquêtes de rémunération externes. Lors de la nomination de nouveaux membres, les mêmes règles sont appliquées. Cependant, pour les nouveaux membres recrutés à l'extérieur du Groupe, le SC peut ajuster le niveau de la RF en fonction de la position, du profil et autres critères pertinents.				
Rémunération Variable Annuelle (RVA)	Piloter la stratégie à court terme et récompenser l'atteinte des objectifs financiers et opérationnels annuels.	4 composantes : • Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté (RNRPAA) • Autres objectifs financiers à déterminer chaque année en fonction des priorités stratégiques • Responsabilité Sociale des Entreprises/Diversité et Inclusion • Objectifs individuels	Plafond à 150 % de la RF Montant cible à 120 % de la RF				
Rémunération Variable Long Terme (RVLT)	Fidéliser et aligner sur les objectifs de création de valeur à moyen/long termes du Groupe et de ses actionnaires.	**Indicateurs Clés de Performance** 75 % financier: 30 % RNRPAA, 25 % TSR relatif, 20 % TSR absolu 25 % RSE: 25 % Scorecard RSE	• Fourchette d'attribution : 120 % à 180 % de la RF (en valeur IFRS) • Montant cible : 150 % de la RF (en valeur IFRS) • Période de performance de 3 ans • Période d'acquisition de 3 ans				
Obligation de d'investissement en actions	Aligner davantage les intérêts des membres du Directoire avec ceux des actionnaires.	Conserver 30 % des gains d'exercice (nets d'impôts) des Stock-Options de Performance (SO) et 30 % des Actions de Performance acquises jusqu'à ce que le % cible de la RF soit atteint.	300 % de la RF	200 % de la RF			
Régime de Contribution Supplémentaire	Permettre une épargne à long terme.	Contribution annuelle versée sur un compte d'épargne.	90 000 € +10 % de la RF+RVA	45 000 € +10 % de la RF+RVA			
Indemnité de perte de fonction[1]	Protéger les intérêts de l'entreprise grâce à des conditions de départ prédéfinies, y compris avec une clause de non-concurrence discrétionnaire.	Indemnité pour perte de fonction en cas de départ forcé, soumise à une condition de performance, le Conseil de surveillance ayant la possibilité d'imposer une période de non-concurrence pouvant aller jusqu'à 12 mois.	Plafond global fixé à 24 mois de la RF+ RVA applicable aux indemnités de licenciement et de non-concurrence				
Autres avantages	Avantages en nature, assurance santé et prévoyance.	Prévoyance et frais de santé, assurance chômage, véhicule de fonction, indemnité de missions internationales (si nécessaire) et Plan d'Épargne Entreprise (sans abondement).					
Clawback/malus	Appliquer le Code d'Éthique d'URW.	Dans la limite autorisée par la loi, en cas de faute lourde ou de fraude ayant un impact négatif significatif sur le Groupe et donnant lieu, en particulier, à un retraitement financier, le Conseil de surveillance se réserve le droit de réduire ou d'annuler les montants de RVLT ou RVA non acquise (malus), de demander le remboursement des montants de RVLT ou RVA versées ou d'obtenir des dommages et intérêts (clawback).					

(1) Non applicable aux membres du Directoire dont le contrat de travail est suspendu au moment de la perte du mandat.

Rémunération fixe (RF)

La RF de chaque membre du Directoire est établie au début de leur mandat. En conformité avec le Code Afep-Medef, la RF reste, en principe, inchangée tout au long du mandat de chaque membre du Directoire. De façon exceptionnelle, des augmentations en cours de mandat peuvent survenir en cas d'élargissement du champ des responsabilités, de changements significatifs au sein du Groupe et/ou du marché ou lors de la nomination de nouveaux membres du Directoire.

La RF est déterminée sur la base :
- Du niveau et de la complexité des missions ;
- Du profil, de l'expérience et de la carrière au sein du Groupe ou à l'extérieur ; et
- 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 indépendant pour comparer les pratiques de rémunération et adopter les meilleurs principes de gouvernance. La capacité d'URW à attirer, motiver et fidéliser des talents 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 incluant les États-Unis et le Royaume-Uni, l'approche d'étude comparative est fondée sur les 3 types de sociétés suivants (voir la liste dans le Glossaire pour de plus amples informations :
- Sociétés françaises (CAC 40 et Next 40) ;
- Groupes immobiliers sélectionnés en Europe et Royaume-Uni, en tenant compte leur taille et complexité comparée à URW ;
- Groupes immobiliers sélectionnés aux États-Unis (pour information et analyse comparative uniquement)

En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire, la RF sera fixée selon les mêmes critères et principes.

Le 4 décembre 2024, le Conseil de surveillance a décidé de renouveler les mandats du Président du Directoire et du Directeur Financier pour une nouvelle période de quatre ans.

Un examen approfondi de leur rémunération totale a été effectué par le CGNR, qui a recommandé au CS d'approuver une augmentation des RF du Président du Directoire de 20 % à 1,2 million d'euros et des RF du Directeur Financier de 5 % à 787,5 k€. Ces augmentations ont été décidées principalement sur la base d'une étude du marché des rémunérations totales par rapport à un panel de sociétés composé des sociétés du CAC40 et du Next40, où la capitalisation boursière d'URW est proche de la médiane. Les rémunérations totales du Président du Directoire et du Directeur Financier sont légèrement inférieures à la médiane et légèrement inférieures au quartile supérieur respectivement. Ces augmentations sont alignées avec celles de l'ensemble des salariés sur une période de 4 ans.

Ces nouveaux RF seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale de 2025 et il n'est pas prévu de les augmenter dans les 4 prochaines années.

La rémunération du Directoire au titre de 2025 a été fixée comme suit :

Fonction	Nom	Rémunération Fixe
Président du Directoire	Jean-Marie Tritant	**1 200 000 €**
Directeur Général Finance	Fabrice Mouchel	**787 500 €**
Directeur Général Stratégie et Investissement	Vincent Rouget	**750 000 €**
Directeur Général Stratégie Client et Commerce	Anne-Sophie Sancerre	**600 000 €**
Directeur Général Fonctions Centrales et Développement Durable	Sylvain Montcouquiol	**500 000 €**

Rémunération variable annuelle (RVA)

Le paiement de la RVA des membres du Directoire est soumis à l'approbation préalable de l'Assemblée Générale.

Structure et indicateurs de performance

La structure de la RVA est la même pour tous les membres du Directoire, et reste globalement inchangée par rapport à la politique précédente.

Le tableau ci-dessous résume l'approche qui sera adoptée par le CGNR, puis par le CS, pour évaluer les performances 2024 des membres du Directoire. Le CGNR et le CS tiendront compte des résultats obtenus par rapport aux objectifs, budgets et plans selon la formule de paiement convenue. Le CS, sur recommandation du CGNR, peut faire usage de son pouvoir discrétionnaire pour déterminer ou ajuster le paiement de la RVA si des circonstances imprévisibles avaient des effets significatifs sur le niveau de réalisation d'un ou plusieurs critères de performance, hors du contrôle de la Direction, ou si la formule de paiement d'un indicateur de performance n'était plus applicable.

Cette disposition permettra au CS, sur recommandation du CGNR, d'assurer l'alignement entre la mise en œuvre de la politique de rémunération et les performances du membre du Directoire et du Groupe. Tout exercice d'un pouvoir discrétionnaire par le CS sera publié dans le Document d'Enregistrement Universel et sur le site web du Groupe, expliqué et justifié au regard, entre autres, de l'alignement sur les intérêts des actionnaires, et restera soumis à un vote contraignant des actionnaires lors de l'Assemblée Générale suivante.

Pour 2025, une attention particulière a été apportée aux priorités opérationnelles et financières, avec le contrôle des coûts (réduction des coûts administratifs bruts, pondération de 25 %) et le désendettement (Réduction du ratio dette nette/EBITDA et cession d'actifs, pondération de 10 % chacun).

Les deux critères RSE sont parmi les plus importants de la politique du Groupe en la matière, ils sont mesurés au niveau du Groupe et font l'objet de vérification de l'Organisme Tiers Indépendant.

Indicateurs de performance	Description	Pondération 2025
RNRPAA	Paiement proportionnel au RNRPAA au regard de la prévision communiquée aux actionnaires	**30 %**
Priorités financières	Sélection des indicateurs de performance financière, reflétant les priorités de l'année. Les objectifs financiers pour 2025 sont les suivants : • Charges administratives brutes (25%) ; • Réduction du ratio dette nette/EBIDTA (10%) ; et • Cession d'actifs (10%).	**45 %**
ESG/Diversité et inclusion	Les objectifs pour 2025 sont : • Réduction des émissions de gaz à effet de serre (5%) • Proportion de femmes parmi les employés embauchés ou promus à des postes de direction (5%)	**10 %**
Individuel	Trois objectifs individuels, indépendants les uns des autres, pondérés à 5% chacun, propres à chaque membre du Directoire.	**15 %**

Les objectifs sont confidentiels et seront par conséquent divulgués a posteriri dans le rapport de rémunérations des mandataires sociaux.

Pour chaque critère, l'atteinte est mesurée par rapport à 3 niveaux de performance : seuil, cible et maximum, ces derniers étant convenus au début de chaque année par le Directoire et le Conseil de Surveillance.

- Aucun paiement n'est effectué pour un critère si la réalisation est inférieure au seuil fixé ;
- 37,5 % de la valeur cible est versée à l'atteinte de l'objectif seuil,
- 100 % est payée à l'atteinte de l'objectif cible ;
- 125 % est versée à l'atteinte de l'objectif maximum ; et
- Le paiement est plafonné à 125 % de la valeur cible pour les performances supérieures à l'objectif maximum.

Le paiement relatif à la réalisation de chaque critère est calculé séparément, sans mécanisme de compensation entre les critères.

Rémunération variable long terme (RVLT)

Le CS considère qu'une rémunération à long terme sous forme d'Actions de performance (« AP ») et de Stock-Options de performance (« SO ») est particulièrement appropriée, car ces instruments permettent d'aligner les intérêts des membres du Directoire avec ceux des actionnaires. Le CS définit la proportion de SO et d'AP attribuée. 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 s'élevait à 557 en 2024 (soit environ 23 % de l'effectif total).

L'acquisition définitive des 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 et déterminer ou ajuster la formule de calcul des objectifs RVLT en cas de circonstances imprévisibles et hors du contrôle de la Direction, 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 de cette possibilité d'ajustement par le CS serait divulgué dans le Document d'Enregistrement Universel et sur le site web du Groupe, expliqué et justifié au regard, entre autres, de l'alignement sur les intérêts des actionnaires.

Principes

Chaque année, le CS, sur recommandation du CGNR, détermine l'enveloppe de RVLT en tenant compte de divers facteurs, notamment (i) la performance financière générale du Groupe, (ii) la performance globale des membres du Directoire, (iii) leurs autres éléments de rémunération et (iv) le montant de la RVLT accordée 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 ont une obligation de conservation des Actions Jumelées.

En 2025, les dispositions de la RVLT restent inchangées par rapport à 2024, elles sont détaillées ci-dessous. Le niveau d'attribution a été revu afin de renforcer le poids de la performance à long terme dans le package de rémunération, et pour s'aligner sur les pratiques du marché. Le niveau d'attribution cible s'élève à 150 % de la RF, avec une fourchette de 120 % à 180 % de la RF. Pour l'attribution 2025, le niveau d'attribution est fixé à 125 % de la RF. L'ensemble des dispositions relatives au plan d'attribution 2025 sera publié dans le Document d'Enregistrement Universel de 2025.

Le Groupe a pour objectif d'attribuer la RVLT chaque année, peu après la publication des résultats annuels, conformément aux recommandations de l'AMF et de l'Afep-Medef.

2.

2.3 Rémunération du Directoire et du Conseil de surveillance

Élément		Description		Commentaires
Valeur		Fourchette d'attribution : 120 % à 180 % de la RF (valeur IFRS) Montant cible : 150 % de la RF		Afin d'équilibrer au mieux la rémunération court terme/long terme des membres du Directoire, l'attribution cible de la RVLT est fixée à 150 % de la RF, et une fourchette allant de 120 % à 180 %.
Période de performance		3 ans		L'évaluation des performances pour déterminer le niveau d'acquisition des SO et des AP est effectuée une fois, à la fin de la période de performance de 3 ans.
Période d'acquisition		3 ans		La présence du membre du Directoire est requise [1] au moment de l'acquisition des droits pour les AP et au moment de l'exercice pour les SO. Des exceptions sont prévues en cas de retraite, de décès ou d'invalidité.
Période d'exercice (SO uniquement)		5 ans		Les SO sont exerçables entre le 3e et le 8e anniversaire de l'attribution, sous condition de performance.
Conditions de performance	**Financières**	30 % RNRPAA 25 % TSR relatif 20 % TSR absolu	Toutes les performances sont calculées selon une formule progressive d'acquisition	Les conditions de performance ont été repensées pour une meilleure adéquation des objectifs du RVLT avec les engagements RSE. Voir les détails dans le tableau ci-après la Scorecard RSE.
	RSE	25 % Scorecard RSE		
Obligation de conservation		30 % des AP acquises 30 % des plus-values nettes d'exercice des SO		L'obligation de conservation s'applique jusqu'à l'atteinte d'une quantité d'Actions Jumelées équivalente à 300 % de la RF pour le Président du Directoire, et 200 % pour les autres membres du Directoire, et cela jusqu'à la fin de leur dernier mandat en tant que membre du Directoire. Voir les détails supplémentaires ci-après.
Notes complémentaires		Aucune décote sur le prix d'exercice des SO		

(1) Dans le cas où la condition de présence n'est pas remplie en raison d'un départ forcé (tel que décrit dans la Section « Indemnité pour perte de fonction » ci-dessous), sur décision du CS, la condition de présence peut être partiellement levée au prorata de la période d'acquisition.

Conditions de performance applicables aux stocks-options et actions de performance en 2025

Indicateurs de performance		Pondération	Point bas (30% d'acquisition de droits, 0% d'acquisition en dessous)	Entre le point bas et le point haut (acquisition de 30% à 100%)[1]	Point haut (acquisition de la totalité des droits)
TSR relatif	Surperformance du rendement total pour l'actionnaire URW (croissance du cours de l'action, dividendes réinvestis) par rapport au rendement total pour l'actionnaire d'un groupe de référence international de 23 sociétés Immobilières[2]	25 %	À l'indice	Entre l'indice et l'indice + 300 points de base	Indice +300 points de base ou plus
TSR absolu	TSR sur 3 ans de l'action jumelée par rapport à des objectifs de croissance prédéterminés	20 %	20 %	Entre 20 % et 30 %	30 % ou plus
RNRPAA	Résultat net récurrent ajusté par action cumulé sur 3 ans par rapport à la fourchette de prévisions cumulée sur 3 ans	30 %	Bas des fourchettes de prévisions cumulées	Entre le bas et le haut de la fourchette des prévisions cumulées	Haut de la fourchette des prévisions cumulées, ou au-dessus
URW Scorecard RSE	Score global de la scorecard RSE d'URW à la fin de 2027 (voir détails dans le tableau ci-dessous). Chacun des 10 indicateurs a le même poids.	25 %	59	Entre 59 et 84	84

(1) Acquisition des droits calculée de façon linéaire entre les points bas et hauts.
(2) **EU Retail (63%):** Klépierre, Carmila, Deutsche Euroshop AG, Citycon OYJ, Eurocommercial Properties, Mercialys, Wereldhave, Vastned Retail, Retail Estates.
Bureaux (7%): Gecina, Covivio, Icade.
UK Retail (8%): British Land, Land Securities Group, Hammerson, New River REIT.
US Retail (22%): Simon Property Group, Macerich, CBL & Associates Properties, Regency Centers Corp, Federal Realty, Kimco Realty, Brixmor Property Group.

Scorecard (tableau de bord) RSE

Lors de l'événement *Sustainability Investor Days* du 10 octobre 2023, le Groupe a annoncé une évolution globale de l'initiative « Better Places », pour accompagner la transition environnementale et énergétique des villes et des commerces. Parmi ces initiatives, le Groupe a élaboré un plan de réduction carbone approuvé par la « Science-Based Targets Initiative » et a élargi ses objectifs environnementaux à l'énergie, aux déchets, à l'adaptation au climat et à l'impact sur les communautés. Il a également introduit une certification « Better Places » pour ses centres commerciaux et une initiative d'indice de vente au détail durable pour les détaillants afin de soutenir l'évolution durable du secteur de la vente au détail. Au total, un ensemble de 29 indicateurs a été présentés lors du *Sustainability Investor Days.*

Le CGNR, avec le soutien de l'équipe de développement durable d'URW, a sélectionné 10 indicateurs sur ces 29 pour établir la Scorecard RSE d'URW, décrit ci-dessous. Chaque indice sélectionné a une référence (score), auquel une année de début (certains indices ont été introduits dès 2015, d'autres plus récemment) et une valeur initiale de référence, mesurée sur cette année-là. De même, ces mesures ont une année et une valeur cibles finales. La dernière année est généralement l'année 2030 (parfois plus tôt), et la valeur correspond à l'objectif ambitieux à long terme déjà communiqué lors des *Sustainability Investor Days*. Chaque année, les réalisations réelles seront comparées à la valeur de début et de fin, sur la base d'une progression linéaire entre zéro (pour la valeur de référence) et 100 (pour la valeur cible finale). Le point de départ est un score moyen de 59 : aucune acquisition pour la mesure du tableau de bord RSE ne sera attribuée à un niveau inférieur à celui-ci. L'objectif 2027 est un score moyen de 84, sans compensation entre critères, reflétant une progression moyenne de 25 points sur l'ensemble des indicateurs.

La performance du Tableau de bord 2025-2027 dépendra du score global à la fin de 2027. L'acquisition des droits débutera à un score global de 59 et progressera sur la base d'une échelle linéaire. L'acquisition totale des droits sera atteinte pour une note globale de 84 ou plus.

		Référence (score = 0)		Objectif final (score = 100)		Objectif 2027	
Indices	Définition	Année	Valeur	Année	Valeur	Valeur	Score
Émissions de Gaz à Effet de Serre (propres)	Réduction des émissions Scope 1 & 2	**2015**	0 %	**2030**	90 %	83.6 %	**93**
Émissions de Gaz à Effet de Serre (total)	Réduction des émissions scope 1, 2 & 3	**2015**	0 %	**2030**	50 %	45,5 %	**91**
Intensité énergétique	Réduction de la consommation énergétique des parties communes par mètre carré	**2015**	0 %	**2030**	50 %	38,2 %	**76**
Installation de chargeurs de véhicules électriques	Nombre de chargeurs installés dans notre portefeuille européen	**2024**	1 157	**2030**	4 000	2 764	**57**
Recyclage des déchets	Taux de recyclage de déchets	**2022**	41 %	**2030**	70 %	59 %	**63**
Réutilisation de l'eau	% d'actifs dotés de solutions de réutilisation de l'eau	**2022**	0 %	**2030**	100 %	63 %	**63**
Sustainable Retail Index	% des revenus éligibles couverts par cet indice	**2022**	0 %	**2027**	100 %	100 %	**100**
Certification *Better Places*	% du portefeuille d'actifs européen certifié	**2022**	0 %	**2027**	100 %	100%	**100**
Parité femmes-hommes	% de femmes dans la population des cadres dirigeants	**2019**	32 %	**2027**	40 %	40 %	**100**
Impact social	Nombre de personnes bénéficiant du programme de soutien, via la formation, l'intégration sociale et les opportunités d'emploi (moyenne sur 3 ans)	**2023**	2 600	**2027**	15 000	15 000	**100**
Score RSE	Moyenne des niveaux d'atteinte de chacun des indices ci-dessus pour 2027	**2024**	59			84	**100**

Obligations de conservation et d'investissement

Afin d'aligner les intérêts des membres du Directoire sur ceux des actionnaires, et en vertu d'une décision du CS (conformément au Code Afep-Medef), les membres du Directoire doivent satisfaire à des exigences d'investissement et de conservation en Actions Jumelées. L'exigence de détention d'Actions Jumelées est de 300 % de la Rémunération Fixe annuelle brute pour le Président du Directoire et de 200 % pour les autres membres du Directoire. Tant que cette condition n'est pas remplie, et lorsque les RVLT sont attribuées définitivement, les membres du Directoire doivent conserver au moins 30 % des AP acquises définitivement et 30 % de leur plus-value nette sur les SO à la date d'exercice. Par ailleurs, il est interdit aux membres du Directoire de recourir à des opérations de couverture du risque sur les Actions Jumelées qu'ils détiennent grâce à l'obtention des AP ou à l'exercice des SO.

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.

Position	Montant fixe	Montant variable
Président	90 000€	10% de la rémunération totale en espèces versée durant l'année (c'est-à-dire la RF et la RVA pour l'année N-1)
Membres du Directoire	45 000€	

Autres avantages

Les membres du Directoire bénéficient des avantages suivants :

- Une couverture pour les frais de santé et assurance vie ;
- Une assurance chômage (type GSC) ;
- Une couverture pour les frais de santé des expatriés et une indemnité liée à leurs missions internationales, le cas échéant ;
- Le Plan d'Épargne Entreprise (sans l'abondement offert aux autres collaborateurs) ; et
- Un véhicule de fonction (hybride ou électrique uniquement) ou une allocation voiture.

Indemnité en cas de perte de fonction

Le Président et les autres membres du Directoire ont droit à une indemnité pour perte de fonction, plafonnée à 24 fois la Rémunération de Référence Mensuelle, et soumise à une condition de performance.

Éligibilité

L'indemnité pour perte de fonction est disponible uniquement en cas de départ forcé. Pour éviter toute ambiguïté, le départ forcé exclut strictement la démission à l'initiative du membre du Directoire, le départ à la retraite ou le licenciement au-delà de l'âge légal de la retraite, le non-renouvellement du mandat arrivé à échéance et la révocation pour faute grave ou intentionnelle.

Condition de Performance

Le versement de l'indemnité sera subordonné au fait que la Rémunération Variable Annuelle versée au membre du Directoire ait été au moins égale en moyenne à un seuil de performance de 75 % du montant cible de la RVA au cours des 3 derniers exercices disponibles. Pour les membres du Directoire ayant reçu moins de 3 versements de RVA, le niveau de performance minimum requis sera de 50 % (et l'indemnité maximale réduite - voir ci-dessous). En l'absence de réalisation de cette condition de performance, aucun montant ne serait dû au titre de la perte de fonction.

Rémunération de référence et indemnité maximale

Pour la définition de l'indemnité maximale, la Rémunération de Référence Mensuelle est définie comme la somme des éléments suivants : (i) la Rémunération Fixe mensuelle, en tant que membre du Directoire à la date de cessation de ses fonctions, et (ii) la Rémunération Variable Annuelle moyenne reçue ou à recevoir au titre de ses 2 derniers exercices complets en fonction, divisés par 12.

L'indemnité maximale est fixée à 24 fois la Rémunération de Référence Mensuelle, et à 18 fois pour les mandataires ayant moins de 3 ans d'ancienneté au sein du Directoire.

Détermination du montant de l'indemnité

Dans cette limite, le CS décidera de la proportion appropriée de l'indemnité maximale à verser, en tenant compte de divers facteurs, tels que, mais sans s'y limiter, les circonstances de la fin du mandat, l'ancienneté du membre du Directoire dans le Groupe (en tant que salarié et en tant que membre du Directoire) et la proximité de l'âge de la retraite du membre du Directoire. Le CS rend publique, explique et justifie sa décision au regard des critères et circonstances utilisés.

Exclusion des membres du Directoire dont le contrat de travail est suspendu

Les membres du Directoire dont le contrat de travail est suspendu ne sont pas éligibles à l'indemnité susmentionnée.

Approche retenue en cas de départ d'un membre du Directoire

En cas de départ forcé d'un membre du Directoire, la condition de présence n'étant pas remplie, les SO et AP en cours d'acquisition sont annulées. Toutefois, sur décision du CS, la condition de présence peut être partiellement levée, auquel cas la RVLT sera acquise au prorata de la présence dans l'entreprise et sous réserve de l'atteinte des conditions de performance. Dans le cas d'un départ à la retraite, le membre du Directoire concerné verra ses droits maintenus, l'acquisition définitive restera soumise aux conditions de performance.

Clause et indemnité de non-concurrence

Pour protéger les intérêts du Groupe, tous les membres du Directoire sont soumis à un engagement de non-concurrence pendant une période maximale de 12 mois après la fin de la relation de travail. Pendant la période de non-concurrence, le membre du Directoire sortant recevra une indemnité mensuelle à hauteur d'une fois la rémunération mensuelle de référence, telle que définie ci-dessus.

Le champ d'application de l'accord de non-concurrence est déterminé par le CS lors du départ du membre du Directoire. Le CS rendra alors publique sa décision en l'expliquant et en la justifiant les critères de décision au regard des circonstances.

Lors de la révocation d'un membre du Directoire, le CS peut décider, à son entière discrétion, de renoncer à cet engagement de non-concurrence. Pour éviter toute ambiguïté, les engagements de non-concurrence sont exclus en cas de départ à la retraite et en cas de départ au-delà de l'âge légal de la retraite.

En tout état de cause, la combinaison des indemnités pour perte de fonction et pour non-concurrence ne peut dépasser 24 fois la Rémunération de Référence Mensuelle.

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 de la RVLT, notamment l'annulation de tous les droits sur des SO ou AP non encore acquises par le membre du Directoire concerné (malus).

2.3.1.2 Politique de rémunération du Conseil de Surveillance

La politique de rémunération suivante applicable aux membres du CS a pris effet en 2023 à la suite de l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires. Elle sera soumise au vote des actionnaires à l'Assemblée Générale de 2025 (résolution 15).

Gouvernance et processus de prise 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 conformes aux attentes du Groupe. La politique de rémunération du CS est déterminée par le CS, sur recommandation du CGNR et, pour la rémunération du Président du CS, en son absence. La politique de rémunération annuelle des membres du CS est en principe 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.

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 du CS est variable et conditionnée par 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 pas excéder 40 % des réunions programmées.

La rémunération variable de chaque membre du CS et d'un de ses Comités, est basée sur sa présence, respectivement, aux réunions du CS ou d'un de ses Comités. La rémunération est déterminée sur la base du taux d'assiduité, c'est-à-dire de la proportion de réunions auxquelles les membres ont assisté par rapport à l'ensemble des réunions (ordinaires et ad hoc) tenues au cours de l'année considérée. Ainsi, un membre du CS qui assiste à 100% des réunions du CS et de ses Comités recevra les montants maximaux de la rémunération variable, soit respectivement 50 000 € et 12 000 €. Le pourcentage appliqué est calculé au prorata du nombre de réunions ordinaires et ad hoc auxquelles un membre a participé par rapport au nombre total de réunions ordinaires et ad hoc tenues au cours de l'année.

Le taux d'assiduité pour toutes les réunions du CS et de ses Comités en 2024, incluant les réunions ordinaires et ad hoc, est détaillé en Section 2.2.2.2 « Réunions du Conseil de Surveillance en 2024 ».

Les membres du Directoire ne seront pas rémunérés pour les réunions auxquelles ils ont participé par vidéoconférence au-delà du seuil de 40 %. Pour prendre en considération le temps passé dans les déplacements transnationaux, 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 fiscale dans l'exercice de leurs fonctions de membres du CS.

Afin de garantir une supervision et un contrôle de la stratégie du Groupe de la meilleure qualité possible 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 promouvoir l'alignement entre les membres du CS et les intérêts des actionnaires, tous les membres du CS sont tenus de détenir, dans les 2 ans suivant leur nomination, un nombre d'Actions Jumelées au moins égal à un montant d'un an de rémunération perçue en tant que membre du CS telle que définie par la Politique de rémunération du CS (hors rémunération liée aux Comités et tout autre rémunération supplémentaire ou frais). Le respect de cette obligation est évalué sur la base des cours au jour des acquisitions.

La politique actuellement applicable a été revue en profondeur en 2023, pour la première fois depuis l'acquisition de Westfield en 2018. La politique autorise une rémunération du Président du CS à hauteur de 350k€ maximum, afin d'être cohérent avec les pratiques du marché immobilier français et européen. La politique de rémunération applicable aux membres du CS et de ses Comités a fait l'objet d'une étude du marché en 2024 et reste inchangée.

L'enveloppe de rémunération du CS reste inchangée à 1,6 M€ telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires en 2024.

Rémunération		Rémunération fixe	Rémunération variable	Total annuel
Conseil de surveillance	Président	350 000 €		350 000 €
	Membre	25 000 €	jusqu'à 50 000 €	jusqu'à 75 000 €
Autres rémunérations				
Vice-président du Conseil de surveillance		18 000€		18 000 €
Comités	Président	20 000 €		20 000 €
	Membre	6 000 €	jusqu'à 12 000 €	jusqu'à 18 000 €
Indemnité pour déplacements transnationaux	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
	Visioconférence			1 000 € par visioconférences
Exigence en matière d'actionnariat				
Tous les membres du Conseil de surveillance				100 % de la Rémunération[1]

(1) Les membres du CS sont tenus d'atteindre ce niveau de participation requis dans les 2 ans suivant leur nomination un nombre d'actions jumelées au moins égal à 1 an de leur rémunération brute comme membre du CS reçue conformément aux dispositions de la politique de rémunération en place (à l'exclusion de la part variable et autres dépenses). Au 31 décembre 2024, tous les membres du CS remplissaient cette obligation sur la base du prix de l'action au jour de l'acquisition de ces actions.

2.3.2 Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux

Le présent rapport sur la rémunération des mandataires sociaux sera soumis à l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 (résolution n° 12). Le paiement de la rémunération des membres du CS en 2024 est subordonné à l'approbation de cette résolution.

Ce rapport fournit également les détails concernant les résolutions 13 et 14 qui seront soumises séparément à l'approbation des actionnaires. Le paiement de la RVA pour 2024 du Président du Directoire et des autres membres du Directoire est soumis, respectivement, à l'approbation des résolutions 6 à 10.

Le présent rapport de rémunération comprend 2 sections :

- Les informations à présenter en vertu de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (lorsqu'elles ne sont pas déjà incluses dans le « *Say-on- Pay* » de 2024) ; et
- La rémunération des membres du Directoire et du CS pour 2024, résultant de la stricte application de la politique de rémunération approuvée. Ces rémunérations seront soumises à un vote contraignant spécifique lors de l'Assemblée Générale 2025.

Le CGNR s'attache à aligner la rémunération sur 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'Assemblée Générale 2024, le CGNR a évalué la performance des membres du Directoire par rapport aux objectifs financiers et stratégiques qui avaient été fixés pour refléter les priorités du Groupe pour 2024. 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 RVLT 2023, 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.

Conformément à la réglementation française, le présent rapport sur la rémunération des mandataires sociaux sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2025[1].

(1) De plus amples informations sont disponibles dans l'avis de convocation à l'Assemblée Générale de 2025

2.3.2.1 Informations publiées en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Conformité avec la politique de rémunération 2024

La mise en œuvre de la Politique de rémunération approuvée est strictement contrôlée par le CS avec l'aide du CGNR. En 2024, la Politique de rémunération a été entièrement mise en œuvre sans aucun écart ni exception, comme le reflète le tableau ci-dessous :

		Président du Directoire	Directeur Général Finance	Directeur Général Stratégie et Investissement	Directrice Générale de la Stratégie Client et Commerce	Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable
Seuils maximums de rémunération variable respectés	Versement annuel maximum de RVA 2024 (% de la RF)			150 %		
	Versement annuel réel de RVA 2024 (% de la RF)	119,4 %	120,2 %	119,4 %	120,2 %	119,4 %
	Attribution annuelle maximum de RVLT 2024 (% de la RF)			150 %		
	Valeur d'attribution de la RVLT 2024 (% de la RF)	150 %	150 %	150 %	150 %	150 %
Principes respectés	RVA 2024 réelle calculée selon les indicateurs de performance présentés à l'Assemblée Générale 2024			Oui		
	Acquisition de RVLT en 2024 calculée selon la formule d'acquisition des droits			Oui		
	Critères de performance RVLT 2024 en accord avec la politique de rémunération approuvée			Oui		
	Rémunération fixe inchangée depuis le début du mandat de chaque membre du Directoire			Oui		
	Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) 2024 versé selon la formule définie			Oui		
	Avantages 2024 versés conformément aux politiques applicables			Oui		
	Aucun engagement de versement de prime de prise de fonction ou d'indemnité post-mandat n'a été pris			Oui		
	Aucune rémunération exceptionnelle			Oui		
	Respect de l'obligation en matière de détention d'actions par les membres du Directoire[1]	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

(1) Le respect de cette obligation est testé au 31 décembre 2024, sur la base de la valeur de l'action à la clôture à cette date, voir Section 2.3.3.C "Actions jumelées détenues par les membres du Directoire. L'obligation de conservation d' actions jumelées s'applique jusqu'à ce que le niveau de l'obligation de détention soit atteint.

Événements exceptionnels

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le Conseil de surveillance confirme si l'un des événements suivants s'est produit en 2024 :

Application du Clawback/Malus	**Non**
Nouveau membre du Directoire	**Non**
Modification des responsabilités des membres du Directoire	**Non**
Révision anticipée de la rémunération des membres du Directoire	**Non**

Parité femmes-hommes au sein du Conseil de Surveillance

La composition actuelle du CS reflète l'engagement du Groupe à promouvoir la parité femmes-hommes. Le ratio 60 % femmes/40 % 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.

Dialogue avec les actionnaires

Le CS s'engage à faire participer activement les actionnaires. La consultation spontanée et en détail des actionnaires à propos de la Politique de rémunération est une pratique de longue date.

Toute évolution de la politique de rémunération des membres du Directoire ou du CS font l'objet de consultations avec les actionnaires et les agences de notation. Chaque année lors de la préparation de l'Assemblée Générale, plusieurs réunions sont organisées avec nos actionnaires de référence ainsi que les sociétés de notation afin de présenter l'évolution de la Gouvernance, des politiques de rémunération et une mise à jour des initiatives en matière de développement durable.

À l'Assemblée Générale de 2024, le vote ex-ante relatif à la politique de rémunération du Président du Directoire a été approuvée à 94,9 % des actionnaires (94,9 % pour les autres membres du Directoire).

Ratios de rémunération et évolution de la performance

Le tableau ci-dessous reprend l'historique sur 5 ans du ratio entre la rémunération totale de chaque membre du Directoire[1] 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 422 salariés au 31 décembre 2024 à périmètre constant[2]. Cela permet d'obtenir un ensemble de ratios statistiquement pertinents et capables de refléter le lien entre les membres du Directoire et les employés sous leur gestion directe.

Ces ratios sont calculés sur la base de la méthodologie recommandée par l'Afep-Medef.

		2020	2021	2022	2023	**2024**
Président du Directoire	Rémunération totale payée ou attribuée	4 077 112 €	2 230 778 €	3 546 884 €	3 886 311 €	4 003 670 €
	Multiple de la rémunération moyenne	38,9	24,9	33,0	35,2	41,5
	Multiple de la rémunération médiane	59,5	37,1	47,5	46,9	53,8
DG Investissements/ DG Stratégie et Investissements[3]	Rémunération totale payée ou attribuée	n/a[4]	1 113 290 €	2 240 293 €	2 534 502 €	2 471 294 €
	Multiple de la rémunération moyenne	n/a[4]	11,7	20,9	22,9	25,6
	Multiple de la rémunération médiane	n/a[4]	17,4	30,0	30,6	33,2
DG Finances	Rémunération totale payée ou attribuée	2,293,339 €	1 568 021 €	2 576 422 €	2 810 041 €	2 904 288 €
	Multiple de la rémunération moyenne	21,9	16,5	24,0	25,4	30,1
	Multiple de la rémunération médiane	33,5	24,5	34,5	33,9	39,0
DG Fonctions Centrales et Développement Durable[5]	Rémunération totale payée ou attribuée	n/a[4]	1 113 448 €	1 698 817 €	1 755 978 €	1 933 455 €
	Multiple de la rémunération moyenne	n/a[4]	11,7	15,8	15,9	20,1
	Multiple de la rémunération médiane	n/a[4]	17,4	22,7	21,2	26,0
DG Clients/ DG Stratégie Client et Commerce[3]	Rémunération totale payée ou attribuée	n/a[4]	556 557 €	1 512 034 €	1 921 658 €	2 045 953 €
	Multiple de la rémunération moyenne	n/a[4]	5,8	14,1	17,4	21,2
	Multiple de la rémunération médiane	n/a[4]	8,7	20,2	23,2	27,5
Rémunération de la société	Moyenne	104 867 €	95 151 €	107 339 €	110 514 €	96 367 €
	Médiane	68 484 €	63 980 €	74 674 €	82 907 €	74 465 €
Performances d'URW en millions d'Euros	Loyers nets	1 790 €	1 724 €	2 226 €	2 210 €	2 314 €
	Résultat net récurrent ajusté	1 009 €	957 €	1 291 €	1 337 €	1 373 €

(1) Les ratios de rémunération ci-dessus sont calculés sur la base des rémunérations versées et attribuées en 2024. Les éléments de rémunération pris en compte pour les membres du Directoire sont la Rémunération Fixe payée en 2024, la rémunération variable annuelle liée à la performance de 2023 et payée en 2024, la Rémunération Variable Long Terme accordée en 2024 et les divers avantages en nature reçus en 2024 et divulgués dans les tableaux « *Say-On-Pay* » (par exemple, le véhicule de fonction). Conformément à la recommandation de l'Afep-Medef, le Régime de rémunération complémentaire dûment mentionné dans les tableaux « *Say-On-Pay* » n'est pas pris en compte pour le calcul des ratios de rémunération ci-dessus, car il représente un avantage postérieur au mandat. Les rémunérations variables long terme accordées en 2024 (stock-options et actions de performance) sont évaluées sur la base de la méthodologie IFRS 2.

(2) Rémunération totale de toutes les entités françaises détenues à 100 % par le Groupe URW (excluant donc employés de joint-ventures). Pour permettre la comparaison des résultats d'une année sur l'autre, sur l'ensemble des salariés des entités détenues à 100 %, sont exclus les expatriés, les employés dont les contrats ont été suspendus, les apprentis et les salariés ayant moins de 2 ans d'ancienneté. Un total de 422 salariés français (au 31 décembre 2024) est donc retenu pour cette analyse. L'inclusion de tous les employés d'URW au niveau international a été envisagée, mais rejetée afin de continuer à comparer les rémunérations sur une base comparable et d'éviter les effets de taux de change et de changement de périmètre. Les ratios auraient été plus faibles compte tenu des niveaux de rémunération moyens plus élevés dans plusieurs pays, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis.

(3) La rémunération au titre de 2023 pour le rôle de DG Investissements/DG Stratégie et Investissement pour Olivier Bossard et Vincent Rouget est consolidée. De même, la rémunération pour le rôle de DG Stratégie Clients/DG Stratégie Client et Commerce pour Caroline Puechoultres et Anne-Sophie Sancerre est consolidée.

(4) Aucun membre du Directoire n'a exercé cette fonction au cours de cette période et aucun ratio de rémunération n'a donc été calculé.

(5) Rémunération totale payée ou accordée au Directeur Général Fonctions Centrales et Développement Durable en 2022 (c'est-à-dire incluant la RVA payée à Mme Panosyan en 2022 en tant qu'ancienne Directrice Générale Fonctions Centrales jusqu'au 31 décembre 2021). La rémunération totale effectivement versée ou accordée à M. Montcouquiol s'élève à 955 086 €.

2.3.2.2 Rémunérations des mandataires sociaux en 2024

Les éléments de rémunération suivants, payés ou attribués en 2024, sont soumis au vote contraignant des actionnaires.

Rémunération des membres du Directoire

Les éléments de rémunération suivants, versés en 2024 ou attribués pour cette même année au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire, sont soumis à l'approbation des actionnaires par un vote contraignant. Ces éléments de rémunération comprennent ceux versés par URW SE et toutes ses sociétés affiliées. Le paiement de la RVA des membres du Directoire sera conditionné à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2025 (résolutions 6 à 10).

Synthèse des performances 2024

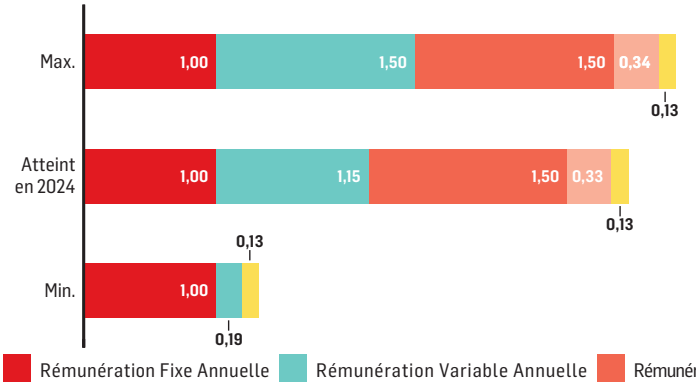
Le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'évaluation des performances de chaque composante de la RVA applicable à tous les membres du Directoire :

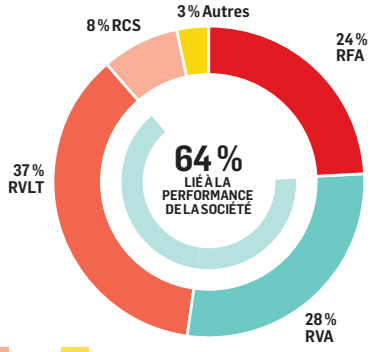
Indicateurs de performance		Poids	Description	Point bas (paiement à 37,5 % , aucun paiement en deçà)	Cible (paiement à 100 %)	Point haut (paiement à 125 %, plafonné au-delà)	Atteinte en 2024	Score 2024	Commentaires
RNRPAA	RNRPAA	**30 %**	Résultat net récurrent par action ajusté	9,65 €	9,75 €	9,80 €	9,85 €	**125 %**	
Financier	Réduction de la dette	**10 %**	Dette nette/EBIDTA	9,30x	9,00x	8.88x	8,70x	**125 %**	
	Cession d'actifs	**10 %**	Appréciation du CGNR sur le montant et la qualité des cessions en 2024		987,1 M€		1 553,7 M€	**125 %**	
	Charges administratives	**25 %**	Charges brutes avant coûts de restructuration	456 M€	441 M€	436 M€	438,2 M€	**113,9 %**	
ESG	Diversité et inclusion	**5 %**	% de femmes parmi les nouveaux entrants dans la population des cadres dirigeants (recrutements et promotions)	40 %	50 %	60 %	55,6 %	**113,9 %**	10 femmes sur 18 de la population des cadres dirigeants (2/4 embauchées et 8/14 promotions).
	Réduction des émissions à effet de serre	**5 %**	Emission de GES sur les scopes 1&2 (tCO_2e)	32 302	29 365	26 429	23 493	**125 %**	
TOTAL		**85 %**						**121,1 %**	

2.

2.3 Rémunération du Directoire et du Conseil de surveillance

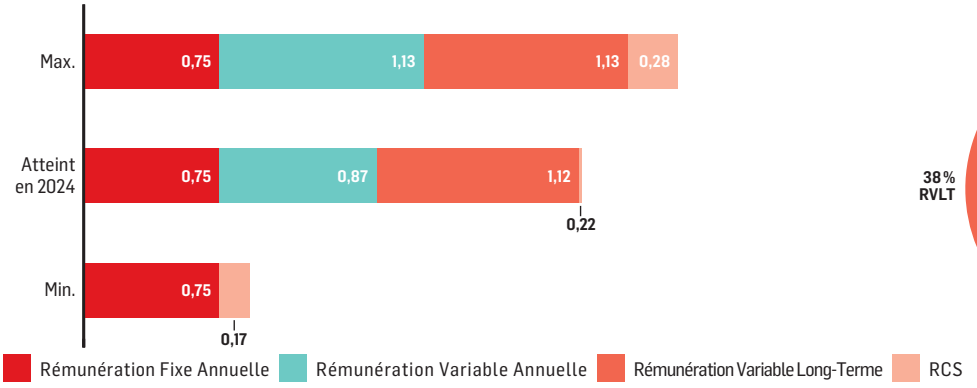
M. Jean-Marie Tritant, Président du Directoire

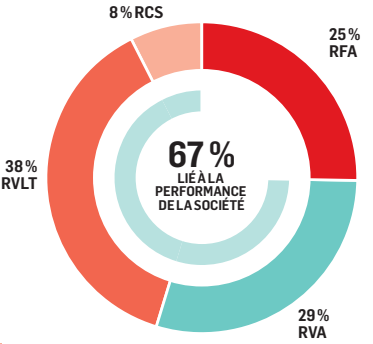




Element	Description					Paiements
Rémunération Fixe Annuelle (RF), payée au titre de 2024	La RF des membres du Directoire est fixée pour la durée de leur mandat.					**1 000 000 €**
Rém. Variable Annuelle (RVA) payée au titre de 2024 et sujette à un vote à l'AG 2025	Indicateurs de perf.	Poids	Description		Score	
	Finances et RSE	85 %	cf. tableau ci-dessus		121,1 %	1 235 220 €
	Qualitatifs	15 %	cf. détails ci-dessous		110,0 %	198 000 €
	Total	**100 %**			**119,4 %**	**1 433 220€**
	Total ajusté	**100 %**	Après réduction de 20 % (voir ci-dessus)		**95,6 %**	**1 146 576 €**
RVA cible: 120 % *de la RF* *1 200 000 €*	*RVA précédente (payée en 2024 au titre de 2023) :*				*1 372 049 €*	
	Principales réalisations				Score général : 110,0 %	
	Préparation à la croissance future	Différents scénarios stratégiques examinés, qui ont conduit à la décision de ne pas céder les actifs américains, donnant ainsi une orientation claire pour l'avenir. Définition d'un plan de croissance stratégique à long terme, incluant le développement de la marque Westfield et la croissance de l'agence média Westfield Rise.				
	Relations avec les parties prenantes	Forte crédibilité avec les parties prenantes grâce à l'excellence constante des opérations, au désendettement et à *Better Places*. Maintien de la confiance dans le contexte des retards du projet de Hambourg grâce à une approche transparente, responsable et ouverte, qui a permis de maintenir l'engagement des enseignes.				
	Leadership et changement culturel	Performances opérationnelles soutenues et niveaux d'efficacité considérablement améliorés. Transformation accélérée vers un modèle régional et mise à niveau des systèmes informatiques. Retour vers une forte culture de performance basée sur la collaboration et l'agilité en présentiel.				
Rém. Variable Long-Terme (RVLT), attribuée en 2024	La politique RVLT prévoit une attribution dans une fourchette de 100 % à 150 % de la RF. Pour 2024, le CS, sur recommandation du CGNR, a décidé une attribution de 150 %.					**1 499 981 €**
	Instrument	Période de perf.	Durée totale	Nb. Attribué[1]	% du total attribué	Valeur IFRS
	Actions de performance	3 ans		40 938	7,85 % (vs. 10 % maximum)	1 219 507 €
	Stock-Options de performance	3 ans	8 ans	40 938		280 474 €
	(1) le nombre de SO et PS a été augmenté de 3 % à la suite de la distribution de réserves du 16 mai 2024					
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) payée en 2024	Les membres du Directoire bénéficient de la RCS, une contribution annuelle sur un compte bloqué, disponible à la fin de leur dernier mandat. Pour le Président du Directoire, la formule est : • un montant fixe de 90 000 € plus 10 % de la RF, • un montant variable de 10 % de la RVA payée au titre de l'année précédente.					**327 209 €**
Assurance santé / prévoyance	Le Président du Directoire bénéficie d'une assurance santé internationale.					Non significatif
Avantages en nature	Le Président du Directoire bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une indemnité internationale.					**131 173 €**

M. Fabrice Mouchel, DG Finance



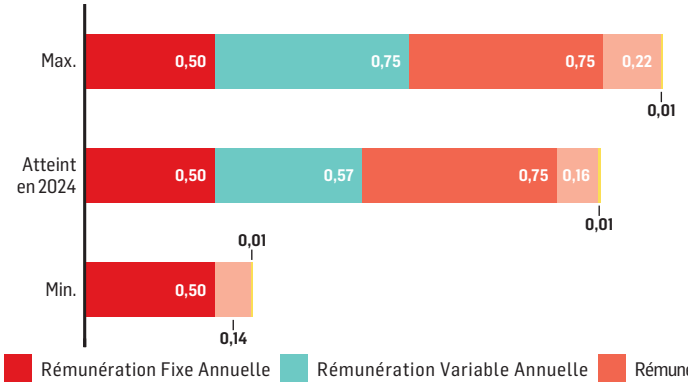


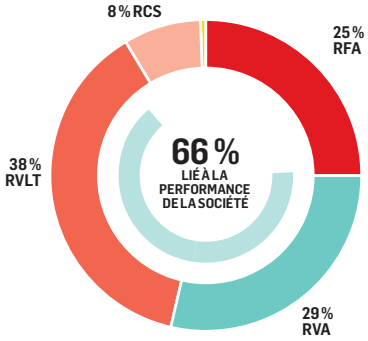
Elément	Description					Paiements
Rémunération Fixe Annuelle (RF), payée au titre de 2024	La RF des membres du Directoire est fixée pour la durée de leur mandat.					**750 000 €**
Rém. Variable Annuelle (RVA) payée au titre de 2024 et sujette à un vote à l'AG 2025	Indicateurs de perf.	Poids	Description		Score	
	Finances et RSE	85 %	cf. tableau ci-dessus		121,1 %	926 415€
	Qualitatifs	15 %	cf. détails ci-dessous		115,0 %	155 250 €
	Total	**100 %**			**120,2 %**	**1 081 665€**
	Total ajusté	**100 %**	Après réduction de 20 % (voir ci-dessus)		**96,2 %**	**865 332 €**
RVA cible: 120 % *de la RF* *900 000 €*	*RVA précédente (payée en 2024 au titre de 2023) :*				*1 024 537 €*	
	Principales réalisations				Score général : 115,0 %	
	Financement et liquidité	La liquidité du Groupe a atteint 14 Mds€ grâce à une gestion active et optimisée des financements, incluant des obligations vertes, le refinancement de dettes hypothécaires, et l'accord sur des facilités de crédit durables. Notation du Groupe inchangée, économies réalisées par placements de liquidités et renégociations de prêts.				
	Gestion de la performance	Efficacité améliorée par la mise en place d'indicateurs clés, des standards et processus simplifiés. Équipes de direction renforcée. Suivi en temps réel et capacité d'analyse améliorée grâce à de nouveaux tableaux de bord et un suivi des coûts renforcé.				
	Transformation de la fonction Finance	Nouvel ERP financier mis en place à temps et dans le budget en Europe du Sud, avec des économies substantielles. Organisation de la fonction simplifiée, stratégie de centre de services partagés initiée.				
Rém. Variable Long-Terme (RVLT), attribuée en 2024	La politique RVLT prévoit une attribution dans une fourchette de 100 % à 150 % de la RF. Pour 2024, le CS, sur recommandation du CGNR, a décidé une attribution de 150 %.					**1 124 995 €**
	Instrument	Période de perf.	Durée totale	Nb. Attribué (1)	% du total attribué	Valeur IFRS
	Actions de performance	3 ans		29 809	5,71 % (vs. 8 % maximum)	914 638 €
	Stock-Options de performance	3 ans	8 ans	29 809		210 357 €
	(1) le nombre de SO et PS a été augmenté de 3 % à la suite de la distribution de réserves du 16 mai 2024.					
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) payée en 2024	Les membres du Directoire bénéficient de la RCS, une contribution annuelle sur un compte bloqué, disponible à la fin de leur dernier mandat. Pour le DG Finance, la formule est : • un montant fixe de 45 000 € plus 10 % de la RF • un montant variable de 10 % de la RVA payée au titre de l'année précédente.					**222 454 €**
Assurance santé / prévoyance	Le DG Finance bénéficie d'une assurance santé.					Non significatif
Avantages en nature	Le DG Finance bénéficie d'un véhicule de fonction.					**4 756 €**

2.

2.3 Rémunération du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Sylvain Montcouquiol, DG Fonctions Centrales et Développement Durable

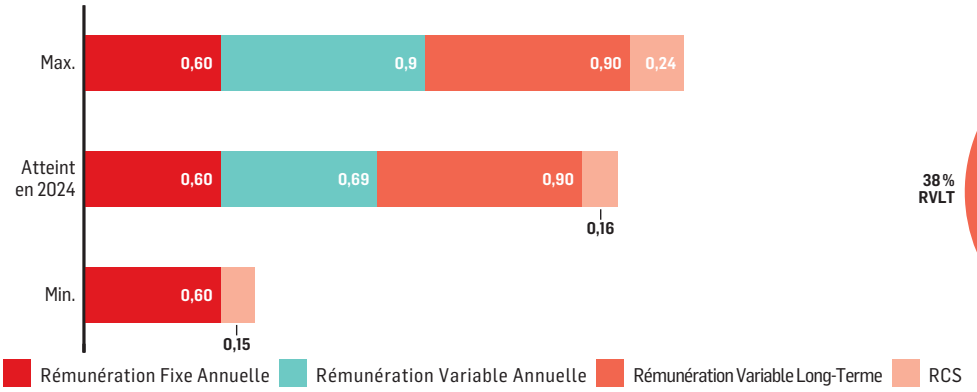


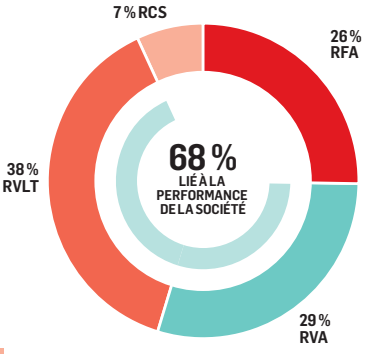


Elément	Description					Paiements
Rémunération Fixe Annuelle (RF), payée au titre de 2024	La RF des membres du Directoire est fixée pour la durée de leur mandat.					**500 000 €**
Rém. Variable Annuelle (RVA) payée au titre de 2024 et sujette à un vote à l'AG 2025	Indicateurs de perf.	Poids	Description		Score	
	Finances et RSE	85 %	cf. tableau ci-dessus		121,1 %	617 610 €
	Qualitatifs	15 %	cf. détails ci-dessous		110,0 %	99 000 €
	Totale	**100 %**			**119,4 %**	**716 610€**
	Total ajusté	**100 %**	(après réduction de 20 %, voir ci-dessus)		**95,6 %**	**573 288 €**
RVA cible: 120 % *de la RF* *600 000 €*	*RVA précédente (payée en 2024 au titre de 2023) :*				*677 024 €*	
	Principales réalisations				Score général : 110,0 %	
	Stratégie Développement Durable	Objectifs 2024 Better Places dépassés. URW parmi les leaders mondiaux, en bonne place dans les principaux indices ESG et recevant de multiples récompenses. Objectifs de couverture du Sustainable Retail Index atteints. Objectifs d'engagements auprès des communeautés atteints et amélioration de l'engagement des salariés.				
	Culture d'entreprise	Nouvelle marque employeur lancée. La culture d'entreprise, soutenue par une politique de présence au travail, a aidé les managers à stimuler la créativité et l'innovation. Progression dans les postes de direction occupés par des femmes : 44,2 % en 2024.				
	Transformation du Groupe	50 Mn€ d'économies réalisés, améliorant l'efficacité principalement grâce à la simplification des organisations: fusion des équipes de direction des pays, nomination de nouveaux dirigeants et mise en place d'une structure régionale équilibrée soutenue par les salariés, conduisant à des économies supplémentaires.				
Rém. Variable Long-Terme (RVLT), attribuée en 2024	La politique RVLT prévoit une attribution dans une fourchette de 100 % à 150 % de la RF. Pour 2024, le CS, sur recommandation du CGNR, a décidé une attribution de 150 %.					**750 009 €**
	Instrument	Période de perf.	Durée totale	Nb. Attribué[1]	% du total attribué	Valeur IFRS
	Actions de performance	3 ans		19 873	3,81 % (vs. 8 % maximum)	609 769 €
	Stock-Options de performance	3 ans	8 ans	19 873		140 241 €
	(1) le nombre de SO et PS a été augmenté de 3 % à la suite de la distribution de réserves du 16 mai 2024					
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) payée en 2024	Les membres du Directoire bénéficient de la RCS, une contribution annuelle sur un compte bloqué, disponible à la fin de leur dernier mandat. Pour le DG Fonctions Centrales et Développement Durable, la formule est : • un montant fixe de 45 000 € plus 10 % de la RF, • un montant variable de 10 % de la RVA payée au titre de l'année précédente.					**162 702 €**
Assurance santé/ prévoyance	Le DG Finances bénéficie d'une assurance santé.					Non significatif
Avantages en nature	Le DG Finances bénéficie d'un véhicule de fonction.					**6 422 €**

Mme Anne-Sophie Sancerre, DG Stratégie Client et Commerce

Les graphiques représentant la structure de rémuneration des membres du Directoire sont présentés pour une année complète.

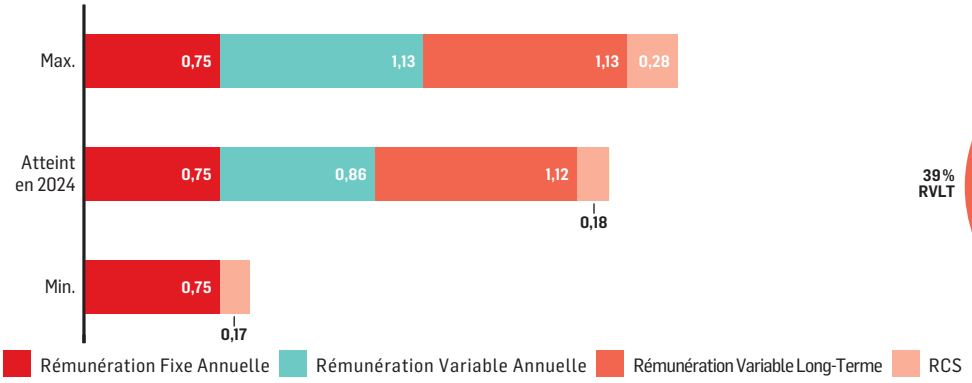


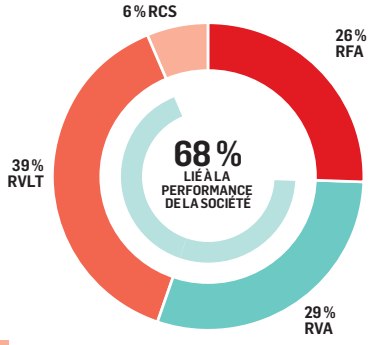


Elément	Description				Paiements
Rémunération Fixe Annuelle (RF), payée au titre de 2024	La RF des membres du Directoire est fixée pour la durée de leur mandat.				**600 000 €**
Rém. Variable Annuelle (RVA) payée au titre de 2024 et sujette à un vote à l'AG 2025	Indicateurs de perf.	Poids	Description	Score	
	Finances et RSE	85 %	cf. tableau ci-dessus	121,1 %	741 132€
	Qualitatifs	15 %	cf. détails ci-dessous	115,0 %	124 200 €
	Total	**100 %**		**120,2 %**	**865 332€**
	Total ajusté	**100 %**	Après réduction de 20 % (voir ci-dessus)	**96,2 %**	**692 266 €**
RVA cible: *120 % de la RF* *720 000 €*	*RVA précédente (payée en 2024 au titre de 2023) :*			*541 620 €*	
	Principales réalisations			Score général : 115,0 %	
	Media	Les revenus de Westfield Rise ont augmenté grâce aux contrats médias, aux systèmes IA, aux partenariats stratégiques et aux canaux numériques. 14 actifs européens certifiés « *Better Places* », lancement de l'audit Sustainable Retail Index, renforcement des normes de parcours client.			
	Digital	Augmentation significative de l'engagement des utilisateurs avec la nouvelle plateforme numérique, entraînant une croissance substantielle des sessions Web, du nombre utilisateurs et des contacts CRM. Mise en place d'une plateforme d'excellence opérationnelle, axée sur les meilleures pratiques, la collecte de données/rapports et les certifications pour améliorer l'efficacité opérationnelle.			
	Business Modèle	Améliortion de la relation client et des partenariats avec les détaillants grâce à la sélection des contenus, à la numérisation et aux événements stratégiques, accroissant la notoriété de la marque et l'engagement des clients. Transition de la gestion d'actifs à la création de contenus, en générant de nouvelles sources de revenus et en améliorant l'efficacité opérationnelle.			
Rém. Variable Long-Terme (RVLT), attribuée en 2024	La politique RVLT prévoit une attribution dans une fourchette de 100 % à 150 % de la RF. Pour 2024, le CS, sur recommandation du CGNR, a décidé une attribution de 150 %.				**899 989 €**
	Instrument	Période de perf.	Durée totale	Nb. Attribué (1)	% du total attribué	Valeur IFRS
	Actions de performance	3 ans		23 847	4,57 % (vs. 8 % maximum)	731 704 €
	Stock-Options de performance	3 ans	8 ans	23 847		168 284 €
	(1) le nombre de SO et PS a été augmenté de 3 % à la suite de la distribution de réserves du 16 mai 2024					
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) payée en 2024	Les membres du Directoire bénéficient de la RCS, une contribution annuelle sur un compte bloqué, disponible à la fin de leur dernier mandat. Pour la DG Stratégie Client et Commerce, la formule est : • un montant fixe de 45 000 € plus 10 % de la RF, • un montant variable de 10 % de la RVA payée au titre de l'année précédente.				**159 162 €**
Assurance santé / prévoyance	La DG Stratégie Client et Commerce bénéficie d'une assurance santé.				Non significatif
Avantages en nature	La DG Stratégie Client et Commerce bénéficie d'un véhicule de fonction.				**4 344 €**

M. Vincent Rouget, DG Stratégie et Investissement

Les graphiques représentant la structure de rémuneration des membres du Directoire sont présentés pour une année complète.





Elément	Description					Paiements
Rémunération Fixe Annuelle (RF), payée au titre de 2024	La RF des membres du Directoire est fixée pour la durée de leur mandat.					**750 000 €**
Rém. Variable Annuelle (RVA) payée au titre de 2024 et sujette à un vote à l'AG 2025	Indicateurs de perf.	Poids	Description		Score	
	Finances et RSE	85 %	cf. tableau ci-dessus		121,1 %	926 415 €
	Qualitatifs	15 %	cf. détails ci-dessous		110,0 %	148 500 €
	Total	**100 %**			**119,4 %**	**1 074 915€**
	Total ajusté	**100 %**	Après réduction de 20% (voir ci-dessus)		**95,6 %**	**859 932 €**
RVA cible: *120 % de la RF* *900 000 €*	*RVA précédente (payée en 2024 au titre de 2023) :*				*592 396 €*	
	Principales réalisations				Score général : 110,0 %	
	Désendettement	Objectif de cessions dépassé, grâce à des accords innovants, tels que des échanges actifs/ actions. Plusieurs cessions complexes réalisées en 2024.				
	Préparation à la croissance future	Les principes d'allocation de capitaux et de croissance mobilisant peu de capitaux ont été établis. Certains deals stratégiques et innovants ont été initiés durant 2024, grâce à un partenariat fort avec des sociétés de gestion d'actifs.				
	Concentration sur les activités clé	Activité soutenue en 2024 autour de la cession d'actifs ou d'activités non stratégiques, dont la plupart a été décalée à 2025 pour des raisons stratégiques ou financières.				
Rém. Variable Long-Terme (RVLT), attribuée en 2024	La politique RVLT prévoit une attribution dans une fourchette de 100 % à 150 % de la RF. Pour 2024, le CS, sur recommandation du CGNR, a décidé une attribution de 150 %.					**1 124 995€**
	Instrument	Période de perf.	Durée totale	Nb. Attribué[1]	% du total attribué	Valeur IFRS
	Actions de performance	3 ans		29 809	5,71 % (vs. 8 % maximum)	914 638 €
	Stock-Options de performance	3 ans	8 ans	29 809		210 357 €
	(1) le nombre de SO et PS a été augmenté de 3 % à la suite de la distribution de réserves du 16 mai 2024					
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) payée en 2024	Les membres du Directoire bénéficient de la RCS, une contribution annuelle sur un compte bloqué, disponible à la fin de leur dernier mandat. Pour le DG Stratégie et Investissement, la formule est : • un montant fixe de 45 000 € plus 10 % de la RF, • un montant variable de 10 % de la RVA payée au titre de l'année précédente.					**179 240 €**
Assurance santé / prévoyance	Le DG Finances bénéficie d'une assurance santé.					Non significatif
Avantages en nature	Le DG Finances bénéficie d'un véhicule de fonction.					**3 903 €**

Rémunération du Président du Conseil de Surveillance

Les éléments de rémunération suivants, versés ou attribués pour l'exercice 2024 au Président du CS, sont soumis à l'approbation des actionnaires (résolution n°11).

M. Jacques Richier, Président du Conseil de Surveillance (à compter du 11 Mai 2023)

	2023	2024
Rémunération du Président du Conseil de surveillance (y compris l'appartenance à un Comité et la rémunération basée sur la présence)	237 005€	**374 500€**

2.3.3 Informations complémentaires

2.3.3.1 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 perçue au titre des exercices 2020 à 2024, incluant la RVA au titre de l'exercice N et versée année N+1 après publication des résultats de l'exercice N (Tableau n°1) et approbation par l'Assemblée Générale; et
- La rémunération brute versée en 2023 et 2024 respectivement, et incluant la RVA versée courant l'année N mais qui était due au titre de l'exercice précédent (Tableau n°2).

Considérant que tous les membres du Directoire ont été nommés en 2023 ou 2024, les tableaux ci-dessous comprennent la rémunération versée aux dirigeants pour leurs responsabilités actuelles.

RF, RVA, RVLT 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. Jean-Marie Tritant
Président du Directoire depuis le 1er janvier 2021

	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024
Rémunération fixe	n/a	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Rémunération Variable Annuelle(1)	n/a	1 282 470 €	1 256 238 €	1 372 000 €	1 146 576 €
Régime de Contribution Supplémentaire (retraite)	n/a	190 000 €	318 247 €	315 624 €	327 209 €
Autres avantages	n/a	47 881 €	114 402 €	130 090 €	131 689 €
Rémunération directe au titre de l'année	**n/a**	**2 520 351 €**	**2 688 887 €**	**2 817 713 €**	**2 605 474 €**
Variation année N vs. N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*6,69 %*	*4,80 %*	*(7,53 %)*
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année(2)	n/a	135 984 €	79 890 €	280 550 €	280 474 €
Variation année N vs. N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*(41,3 %) %*	*251,2 %*	*0,0 %*
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année(2)	n/a	563 995 €	1 070 122 €	1 219 433 €	1 219 507 €
Variation année N vs. N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*89,7 %*	*14,0 %*	*0,0 %*
Total	**n/a**	**3 220 330 €**	**3 838 899 €**	**4 317 696 €**	**4 105 455€**
Variation année N vs. N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*19,2 %*	*12,5 %*	*(4,92 %)*

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.
(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

M. Fabrice Mouchel
Directeur Général Finance, Membre du Directoire depuis le 5 janvier 2021

	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024
Rémunération Fixe	n/a	n/a	750 000 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération Variable Annuelle(1)	n/a	n/a	928 678 €	1 024 537 €	865 332 €
Retraite	n/a	n/a	215 623 €	212 868 €	222 454 €
Autres avantages	n/a	n/a	7 673 €	6 389 €	4 756€
Rémunération directe au titre de l'année	**n/a**	**n/a**	**1 901 973 €**	**1 993 794 €**	**1 842 542 €**
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*4,15 %*	*4,83 %*	*(7,59 %)*
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année(2)	n/a	n/a	59 918 €	210 412 €	210 357 €
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*(41,2 %)*	*251,2 %*	*0,0 %*
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année(2)	n/a	n/a	802 603 €	914 562 €	914 638 €
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*89,7 %*	*13,9 %*	*0,0 %*
Total	**n/a**	**n/a**	**2 764 494 €**	**3 118 768 €**	**2 967 537 €**
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*17,6 %*	*12,8 %*	*(4,85 %)*

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.
(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

M. Sylvain Montcouquiol
Directeur Général Fonctions Centrales et Développement Durable et membre du Directoire depuis le 1er janvier 2022

	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024
Rémunération Fixe	n/a	n/a	400 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération Variable Annuelle[1]	n/a	n/a	497 695 €	677 024 €	573 288 €
Retraite	n/a	n/a	85 000 €	144 770 €	162 702 €
Autres avantages	n/a	n/a	10 081 €	8 291 €	6 422 €
Rémunération directe au titre de l'année	**n/a**	**n/a**	**992 776 €**	**1 330 085 €**	**1 242 412 €**
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*34,0 %*	(6,59 %)
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	31 956 €	140 275 €	140 241 €
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*339,0 %*	*0,0 %*
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	428 049 €	609 717 €	609 769 €
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*42,4 %*	*0,0 %*
Total	**n/a**	**n/a**	**1 452 781 €**	**2 080 077 €**	**1 992 422 €**
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	n/a	43,2 %	(4,21 %)

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.
(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

M. Vincent Rouget
Directeur Général Stratégie et Investissement et membre du Directoire depuis le 1er juin 2023

	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024
Rémunération Fixe	n/a	n/a	n/a	437 500 €	750 000 €
Rémunération Variable Annuelle[1]	n/a	n/a	n/a	592 396 €	859 932 €
Retraite	n/a	n/a	n/a	70 000 €	179 240 €
Autres avantages	n/a	n/a	n/a	3 521 €	3 903€
Rémunération directe au titre de l'année	**n/a**	**n/a**	**n/a**	**1 103 417 €**	**1 793 075 €**
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*62,5 %*
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	n/a	n/a	210 357 €
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	n/a	n/a	914 638 €
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*
Total	**n/a**	**n/a**	**n/a**	**1 103 417 €**	**2 918 070 €**
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*164,5 %*

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.
(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

Mme Anne-Sophie Sancerre
Directrice Générale de la Stratégie Client, Membre du Directoire depuis le 2 mai 2023

	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024
Rémunération Fixe	n/a	n/a	n/a	400 000 €	600 000 €
Rémunération Variable Annuelle[1]	n/a	n/a	n/a	541 620 €	692 266 €
Retraite	n/a	n/a	n/a	69 620 €	159 162 €
Autres avantages	n/a	n/a	n/a	4 495 €	4 344 €
Rémunération directe au titre de l'année	**n/a**	**n/a**	**n/a**	**1 015 735 €**	**1 455 771 €**
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*43,3 %*
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	n/a	n/a	168 284 €
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	n/a	n/a	731 704 €
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*
Total	**n/a**	**n/a**	**n/a**	**1 015 735 €**	**2 355 760 €**
Variation année N vs N-1 (en %)	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*131,9 %*

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.
(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

Détails de La rémunération pour les années 2023 Et 2024 (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 2023		Exercice 2024	
M. Jean-Marie TRITANT Président du Directoire depuis le 1er janvier 2021	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Rémunération Variable Annuelle[1]	1 372 000 €	1 256 238 €	1 146 576 €	1 372 000 €
Régime de Contribution Supplémentaire (retraite)	315 624 €	315 624 €	327 209 €	327 209 €
Autres avantages	130 090 €	130 090 €	131 689 €	131 689 €
Rémunération directe au titre de l'année	**2 817 714 €**	**2 701 952 €**	**2 605 474 €**	**2 830 898 €**
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année[2]	280 550 €	280 550 €	280 474 €	280 474 €
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année[2]	1 219 433 €	1 219 433 €	1 219 507 €	1 219 507 €
Total	**4 317 697 €**	**4 201 935 €**	**4 105 455 €**	**4 330 879 €**

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024
(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

M. Fabrice Mouchel Directeur Général Finance, Membre du Directoire depuis le 5 janvier 2021	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	750 000 €	750 000 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération Variable Annuelle[1]	1 024 537 €	928 678 €	865 332 €	1 024 537 €
Régime de Contribution Supplémentaire (retraite)	212 868 €	212 868 €	222 453 €	222 453 €
Autres avantages	6 389 €	6 389 €	4 756 €	4 756 €
Rémunération directe au titre de l'année	**1 993 794 €**	**1 897 935 €**	**1 842 541 €**	**2 001 746 €**
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année[2]	210 412 €	210 412 €	210 357 €	210 357 €
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année[2]	914 562 €	914 562 €	914 638 €	914 638 €
Total	**3 118 768 €**	**3 022 909 €**	**2 967 536 €**	**3 126 741 €**

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.
(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

M. Sylvain Montcouquiol Directeur Général Foncions Centrales et Developpement Durable, Membre du Directoire depuis le 1er janvier 2022	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération Variable Annuelle[1]	677 024 €	497 695 €	573 288€	677 024 €
Régime de Contribution Supplémentaire (retraite)	144 770 €	144 770 €	162 702 €	162 702 €
Autres avantages	8 291 €	8 291 €	6 422 €	6 422 €
Rémunération directe au titre de l'année	**1 330 085 €**	**1 150 756 €**	**1 242 412 €**	**1 346 148 €**
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année[2]	n/a	140 275 €	140 241 €	140 241 €
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année[2]	n/a	609 717 €	609 769 €	609 769 €
Total	**2 080 077 €**	**1 900 748 €**	**1 992 422 €**	**2 096 157 €**

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.
(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

2.

2.3 Rémunération du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Vincent Rouget Directeur Général Stratégie et Investissement, Membre du Directoire depuis le 1er juin 2023	Exercice 2023		**Exercice 2024**	
	Montants attribués	Montants versés	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe	437 500 €	437 500 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération Variable Annuelle[1]	592 396 €	n/a	859 932 €	592 396 €
Régime de Contribution Supplémentaire (retraite)	70 000 €	70 000 €	179 240 €	179 240 €
Autres avantages	3 251 €	3 251 €	3 903 €	3 903 €
Rémunération directe au titre de l'année	**1 103 147 €**	**510 751 €**	**1 793 075 €**	**1 525 539 €**
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	210 357 €	210 357 €
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	914 638 €	914 638 €
Total	**1 103 147 €**	**510 751 €**	**2 918 070 €**	**2 650 534 €**

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.

(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

Mme Anne-Sophie Sancerre Générale de la Stratégie Client, Membre du Directoire depuis le 2 mai 2023	Exercice 2023		**Exercice 2024**	
	Montants attribués	Montants versés	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe	400 000 €	400 000 €	600 000 €	600 000 €
Rémunération Variable Annuelle[1]	541 620 €	n/a	692 266 €	541 620 €
Régime de Contribution Supplémentaire (retraite)	69 620 €	69 620 €	159 162 €	159 162 €
Autres avantages	4 495 €	4 495 €	4 344 €	4 344 €
Rémunération directe au titre de l'année	**1 015 735 €**	**474 115 €**	**1 455 772 €**	**1 305 126 €**
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	168 284 €	168 284 €
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année[2]	n/a	n/a	731 704 €	731 704 €
Total	**1 015 735 €**	**474 115 €**	**2 355 760 €**	**2 205 115 €**

(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 et soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 pour la RVA 2024.

(2) La valeur correspond à la valeur des SO et AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet 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.

Stock-Options de Performance

Stock-options de performance attribuées au cours des exercices 2020 à 2024 (tableau n°4 recommandations AMF/AFEP-MEDEF)

Le détail sur les plans en vigueur applicables aux employés et membres du Directoire est présenté à la Section 2.3.4.

Le 7 mars 2024, sur recommandation du CGNR, le CS a attribué aux salariés du Groupe et aux membres du Directoire un total de 521 758, soit 0,59 % du capital social totalement dilué au 31 décembre 2024, dont 40 938 (7,85 % de l'attribution totale) au Président du Directoire, 30 704 (5,88 %) au Directeur Général Finance, 30 704 (5,88 %) au Directeur Général Stratégie et Investissement, 24 563 (4,71 %) à la Directrice Générale de la Stratégie et Commerce et 20 470 (3,92 %) au Directeur Général des Fonctions Centrales et Développement Durable comme détaillé dans le tableau ci-dessous:

À la suite de la distribution de réserves du 16 mai 2024, le nombre d'options existantes a été ajusté de 3 %, et les prix d'exercice réduits de 3 %, afin de refléter l'impact de cette distribution sur les gains d'options potentielles. Les chiffres présentés dans ce tableau tiennent compte de ces ajustements.

	Plan SO 2020	Plan SO 2021	Plan SO 2022	Plan SO 2023	SO Plan 2024
Date d'attribution	21 mars 2020	18 mai 2021	8 mars 2022	13 mars 2023	**7 mars 2024**
Début de la période d'exercice	22 mars 2023	20 mai 2024	10 mars 2025	13 mars 2026	7 mars 2027
Fin de la période d'exercice	21 mars 2028	18 mai 2029	8 mars 2030	13 mars 2031	7 mars 2032
Prix d'exercice ajusté	89,34 €	67,38 €	64,73 €	57,26 €	67,31 €
Type de SO	Options de souscription ou d'achat d'actions soumises à conditions de présence et de performance et sans décote				

Noms des membres du Directoire	Nombre de SO attribuées	Valeur des SO attribuées	Variation vs. année n-1	Nombre de SO attribuées	Valeur des SO attribuées	Variation vs. année n-1	Nombre de SO attribuées	Valeur des SO attribuées	Variation vs. année n-1	Nombre de SO attribuées	Valeur des SO attribuées	Variation vs. année n-1	Nombre de SO attribuées	Valeur des SO attribuées	Variation vs. année n-1
Jean-Marie Tritant Président du Directoire	n/a	n/a	n/a	43 775	135 984 €	n/a	72 100	79 890 €	(41,3 %)	72 100	280 550 €	251,2 %	**40 938**	**280 474 €**	**(0,0 %)**
Fabrice Mouchel DG Finances	n/a	n/a	n/a	32 832	101 988 €	n/a	54 075	59 918 €	(41,2 %)	54 075	210 412 €	251,2 %	**30 704**	**210 357 €**	**(0,0 %)**
Sylvain Montcouquiol DG Fonctions Centrales et Développement Durable	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	28 840	31 956 €	n/a	36 050	140 275 €	339,0 %	**20 470**	**140 241 €**	**(0,0 %)**
Vincent Rouget DG Stratégie et Investissement	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	**30 704**	**210 357 €**	**n/a**
Anne-Sophie Sancerre DG Stratégie Client et Commerce	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	**24 563**	**168 284 €**	**n/a**

n/a signifie que la personne n'était pas membre du Directoire à la date d'attribution. Les valeurs IFRS présentées dans ce tableau.

Stock-options de performance exercées par les membres du Directoire au cours de l'exercice 2024 (article l. 225-184 du code de commerce) (tableau n°5 – recommandations AMF/AFEP-MEDEF)

Membre du Directoire	Numéro de Plan Année de la 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. Jean-Marie Tritant Président du Directoire	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Fabrice Mouchel DG Finances	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Sylvain Montcouquiol DG Fonctions Centrales et Développement Durable	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Vincent Rouget DG Stratégie et Investissement	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Mme Anne-Sophie Sancerre DG Stratégie Client et Commerce	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Actions de performance

Le détail sur les plans en vigueur applicables aux employés et membres du Directoire est présenté à la Section 2.3.4.

Le 7 mars 2024, un total de 521 758 AP et Actions de Fidélisation a été attribuées aux salariés du Groupe et aux membres du Directoire dont 40 938 (7,85 %) au Président du Directoire, 30 704 (5,88 %) au Directeur Général Finance, 30 704 (5,88 %) au Directeur Général Stratégie et Investissement, 24 563 (4,71 %) à la Directrice Générale Clients et Commerce et 20 470 (3,92 %) au Directeur Général des Fonctions Centrales et Développement Durable.

À la suite de la distribution de réserves du 16 mai 2024, le nombre de PS en cours d'acquisition a été ajusté de 3 %, afin de refléter l'impact de cette distribution sur les gains potentiels. Les chiffres présentés dans ce tableau tiennent compte de ces ajustements.

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.

Détails des actions de performance attribuées à chaque membre du directoire au cours de l'exercice 2024 (article l. 225-197-4 du code de commerce) (Tableau n° 6 - recommandations AMF/AFEP-MEDEF)

Plan AP 2024 (7 Mars 2024)

Membres du Directoire	Nombre d'AP attribuées (ajusté)	Valeur économique (IFRS) des AP attribuées[1]	Date d'acquisition définitive[2]	Date de disponibilité[2]	Conditions de performance et de présence
M. Jean-Marie Tritant	40 938	1 219 507 €	7 mars 2027	7 mars 2027	Oui
M. Fabrice Mouchel	30 704	914 638 €	7 mars 2027	7 mars 2027	Oui
M. Sylvain Montcouquiol	20 470	609 769 €	7 mars 2027	7 mars 2027	Oui
M. Vincent Rouget	30 704	914 638 €	7 mars 2027	7 mars 2027	Oui
Mme Anne-Sophie Sancerre	24 563	731 704 €	7 mars 2027	7 mars 2027	Oui
TOTAL	**147 379**	**4 390 256 €**			

(1) La valeur correspond à la valeur IFRS des droits attribués, telle qu'établie lors de l'attribution par WillisTowersWatson, tenant compte de la probabilité de présence dans le Groupe à l'issue de la période d'acquisition des droits, mais avant l'effet de l'étalement de la charge sur la période d'acquisition.
(2) L'acquisition définitive est soumise à la réalisation des conditions de performance au troisième anniversaire de la date d'attribution.

Détails des actions de performance définitivement acquises aux membres du directoire au cours de l'année 2024 (Tableau n°7 – recommandations AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Plan d'AP	Nombre d'AP attribuées (ajustées)	Taux d'atteinte de la condition de performance	Nombre d'AP acquises au cours de l'exercice 2024
M. Jean-Marie Tritant Président du Directoire	Plan AP 2021	17 124	55 %	9 419
	Plan AP 2022			
	Plan AP 2023			
	Plan AP 2024			
M. Fabrice Mouchel DG Finances	Plan AP 2021	12 844	55%	7 065
	Plan AP 2022			
	Plan AP 2023			
	Plan AP 2024			
M. Sylvain Montcouquiol DG Fonctions Centrales et Développement Durable	Plan AP 2021	4 967	55%	2 732
	Plan AP 2022			
	Plan AP 2023			
	Plan AP 2024			
M. Vincent Rouget DG Stratégie et Investissement	Plan AP 2021			
	Plan AP 2022			
	Plan AP 2023			
	Plan AP 2024			
M. Anne-Sophie Sancerre DG Stratégie Client et Commerce	Plan AP 2021	5 138	55%	2 826
	Plan AP 2022			
	Plan AP 2023			
	Plan AP 2024			

Acquisition définitive en 2024 – plan AP 2021– évaluation de la performance

L'évaluation de la performance de l'acquisition des AP au titre de 2021 est décrite ci-dessous. Les mêmes règles d'évaluation de la performance s'appliquent pour déterminer le niveau d'acquisition en 2024 des SO de performance attribués en 2021.

Indicateurs de performance	Description	Poids	Cible	Réalisé	Atteinte	Commentaires
RNRPAA 2021-2023	RNRPAA par rapport à la fourchette mini/maxi d'objectifs annoncée. Atteinte à 30 % au point mini (non atteint en-deçà), 100 % au point maxi (cappé au-dessus). Calcul par interpolation entre ces deux points.	45 %	**Objectif** / **Mini.** / **Maxi.** / **Atteint** 2023 / 9,30 € / 9,50 € / 9,62 € 2022 / 8,20 € / 8,40 € / 9,31 € 2021 / 5,35 € / 7,20 € / 6,91 € **Total** / **22,85 €** / **25,10 €** / **25,84 €**		100 %	Le RNRPAA cumulé sur trois ans est supérieur au cumul des points maxi. L'objectif est donc pleinement atteint.
TSR Relatif	Évolution du TSR de URW par rapport à l'indice de référence.	45 %	Surperformance du TSR de l'indice de référence (mesuré à **132,4 %** sur la période 18 mai 2021 - 18 mai 2024, en moyenne 90 jours)	109,7 %	0 %	La performance TSR d'URW est inférieure à l'indice, l'objectif n'est pas atteint.
Classement ESG	Évaluation comparative d'URW par rapport aux pairs du secteur selon ISS-ESG.	5 %	Obtenir la note 'PRIME' sur chacune des 3 années. Prorata pour une atteinte partielle.	Oui (3 années sur 3)	100 %	URW a reçu la note 'PRIME' de ISS-ESG en 2021, 2022 et 2023.
Objectifs ESG	Taux de réalisation du Plan *Better Places* 2030 à l'échelle du Groupe	5 %	Réaliser les engagements pris sur la période 2021-2023 dans le cadre de Better Places 2030.	Oui	100 %	Le Conseil de Surveillance a estimé que les engagements sur la période ont été entièrement tenus.
TOTAL		**100 %**			**55 %**	

Information sur les stocks options de performance le 31 décembre 2024 (Tableau n° 8 recommandations AMF/Afep-Medef)

Plans	Plan SO 2018	Plan SO 2019	Plan SO 2020	Plan SO 2021	Plan SO 2022	Plan SO 2023	**Plan SO 2024**
Date de l'autorisation de l'AG	25 avril 2017	17 mai 2018	17 mai 2019	12 mai 2021	12 mai 2021	11 mai 2022	11 mai 2022
Date d'attribution	5 mars 2018	19 mars 2019	21 mars 2020	18 mars 2021	8 mars 2022	13 mars 2023	7 mars 2024
Nombre total de SO attribuées	649 255	771 054	884 966	966 432	1 168 028	844 450	521 758
Attribution effective en % des actions totalement diluées[1]	0,62%	0,53%	0,62%	0,66%	0,79%	0,59%	0,35%
Attribution effective aux membres du Directoire[2] en % des actions totalement diluées[1]	0,15%	0,05%	0,07%	0,09%	0,16%	0,15%	0,10%
Aux membres du Directoire[2] :	**155 532**	**71 791**	**101 352**	**133 515**	**241 535**	**209 090**	**147 379**
M. Jean-Marie Tritant	26 265	n/a	n/a	43 775	72 100	72 100	40 938
M. Fabrice Mouchel	17 510	n/a	n/a	32 832	54 075	54 075	30 704
M. Sylvain Montcouquiol	n/a	n/a	n/a	n/a	28 840	36 050	20 470
M. Vincent Rouget	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	30 704
Mme Anne-Sophie Sancerre	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	24 563
Fin de la période d'acquisition (à l'ouverture de la Bourse)[3][4]	6 mars 2022	20 mars 2022	22 mars 2023	20 mai 2024	10 mars 2025	13 mars 2026	7 mars 2027
Date d'expiration (à la clôture de la Bourse)[3][4]	5 mars 2025	19 mars 2027	21 mars 2028	18 mai 2029	8 mars 2030	13 mars 2031	7 mars 2032
Prix ajusté (€) sans décote	184,55	140,33	89,34	67,38	64,73	57,26	67,31
Conditions et modalités d'exercice	Voir la Section 3.3.4	Voir section 2.3.4	Voir section 2.3.4	Voir section 2.3.4	Voir section 2.3.4	Voir section 2.3.4	Voir section 2.3.4
Nombre de SO exercées	0	0	0	59 150	–	–	–
Nombre de SO annulées	317 575	334 692	636 662	543 827	189 992	59 904	5 703
NOMBRE DE STOCK-OPTIONS RESTANTES	**331 680**	**436 362**	**248 304**	**363 455**	**978 036**	**784 546**	**516 055**

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas membre du Directoire.
(1) Sur la base des actions totalement diluées au 31 décembre N-1.
(2) Pour les membres du Directoire au moment de l'attribution.
(3) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.
(4) Dates indicatives qui doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrables.

Informations sur les actions de performance au 31 décembre 2024 (Tableau n° 9 recommandations AFEP-MEDEF)

Plans	Plan AP 2021	Plan AP 2022	Plan AP 2023	Plan AP 2024
Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	12 mai 2021	12 mai 2021	11 mai 2022	11 mai 2022
Date d'attribution	18 mai 2021	8 mars 2022	13 mars 2023	7 mars 2024
Nombre total d'AP attribuées	371 846	808 872	589 758	521 758
Aux membres du Directoire[1] :	**52 230**	**160 487**	**139 368**	**147 379**
M. Jean-Marie Tritant	17 124	47 906	48 058	40 938
M. Fabrice Mouchel	12 844	35 930	36 043	30 704
M. Sylvain Montcouquiol	n/a	19 163	24 029	20 470
M. Vincent Rouget	n/a	n/a	n/a	30 704
Mme Anne-Sophie Sancerre	n/a	n/a	n/a	24 563
Date de début de la période d'acquisition	18 mai 2021	8 mars 2022	13 mars 2023	7 mars 2024
Date d'acquisition et, le cas échéant, date de début de la période de détention[2]				
pour les résidents fiscaux français[3]	20 mai 2024	10 mars 2025	13 mars 2026	7 mars 2027
pour les non-résidents fiscaux français[3]	20 mai 2024	10 mars 2025	13 mars 2026	7 mars 2027
Fin de la période de détention (à la clôture de la Bourse)[2]				
pour les résidents fiscaux français[3]	n/a	n/a	n/a	n/a
pour les non-résidents fiscaux français[4]	n/a	n/a	n/a	n/a
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'AP acquises (non disponibles)	–	–	–	-
Nombre d'AP acquises (disponibles)	–	–	–	
Nombre cumulé d'AP annulées/caduques	68 726	77 283	5 411	3 735
NOMBRE D'AP EN COURS D'ACQUISITION DÉFINITIVE	**303 120**	**731 589**	**584 347**	**516 347**

n/a signifie que le participant n'était pas membre du Directoire à la date d'attribution.
(1) Pour les membres du Directoire au moment de l'attribution.
(2) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.
(3) La période de détention n'est plus applicable pour les résidents fiscaux de France à partir de l'attribution de 2019.

Informations requises par l'AMF sur la situation des membres du directoire au 31 décembre 2024(Tableau n° 11 – recommandations de Afep-Medef)

Membres du Directoire	Fin du mandat	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. Jean-Marie Tritant, Président du Directoire	AG 2025	Non	Oui	Non	Non[1]	Non[1]
M. Fabrice Mouchel, Directeur Général Finance	AG 2025	Non	Oui	Non	Non[1]	Non[1]
M. Sylvain Montcouquiol, Directeur Général des Fonctions Centraleset du Développement Durable	AG 2026	Suspendu	Oui	Non	Non	Non
M. Vincent Rouget, Directeur Général Stratégie et Investissement	AG 2027	Non	Oui	Non	Non[1]	Non[1]
Mme Anne-Sophie Sancerre, Directrice Générale Stratégie, Clients et Commerce	AG 2027	Non	Oui	Non	Non[1]	Non[1]

(1) Le Président du Directoire, le Directeur Général Finance, le Directeur Général Stratégie et Investissement el la Directrice Générale Stratégie Client et Commerce n'ayant pas de contrat de travail, une indemnité de départ, et, si nécessaire, une indemnité de non-concurrence sont prévues par la Politique de Rémunération approuvée à l'Assemblée Générale 2023.

2.3.3.2 Rémunérations des membres du Conseil de Surveillance 2023/2024

Rémunération des membres du Conseil de surveillance pour les exercices 2023 et 2024 (Tableau n°3 – recommandations de Afep-Medef)

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2023[1] Attribués et payés	**Exercice 2024[1] Attribués et payés**
M. Léon Bressler, Président du CS jusqu'au 11 mai 2023	**1 €**	**n/a**
M. Jacques Richier, Président du CS depuis le 11 mai 2023	**237 005 €**	**374 500 €**
Mme Julie Avrane, Membre du CS et CA	99 000 €	99 000 €
Mme Cécile Cabanis, VP du CS et Présidente du CA	136 500 €	120 500 €
M. Michel Dessolain, Membre du CS et CA	106 500 €	109 000 €
Mme Susana Gallardo, Membre du CS et du CGNR	102 444 €	112 500 €
Mme Dagmar Kollmann, Membre du CS et du CGNR	106 500 €	109 500 €
M. John McFarlane, Membre du CS et CA jusqu'au 11 mai 2023	48 937 €	n/a
M. Roderick Munsters, Membre du CS et Président du CGNR	128 000 €	132 000 €
M. Xavier Niel[2], Membre du CS et du CGNR jusqu'au 4 octobre 2024	1 €	1 €
M. Michaël Boukobza[2], Membre du CS et du CGNR depuis le 4 octobre 2024	n/a	1 €
Mme Aline Sylla-Walbaum, Membre du CS et du CGNR	90 201 €	102 500 €
Sara Lucas, Membre du CS et du CA depuis le 11 mai 2023	55 536 €	99 000 €
TOTAL	**1 110 625 €**	**1 258 502 €**
Proportion de l'enveloppe approuvée lors de la précédente AG	69,4%	78,7%

(1) Incluant les indemnités pour déplacements internationaux, le cas échéant, et avant le prélèvement à la source.
(2) À leur demande, la rémunération totale payée à MM. Niel et Boukobza est de 1 € symbolique par an (incluant la participation aux comités, les rémunérations ad hoc et les indemnités pour déplacements internationaux).

2.3.3.3 Participations en actions et en RVLT (article 15 de l'annexe 1 du règlement CE 980/2019)

Le tableau ci-dessous résume l'actionnariat des membres du Directoire le 31 décembre 2024 (incluant les actions détenues dans le fonds d'épargne de la Société).

Membres du Directoire	Actions Jumelées URW détenues[1]	SO non exercées	AP en cours d'acquisition
M. Jean-Marie Tritant	68 482	322 747	136 902
M. Fabrice Mouchel	50 181	231 427	102 677
M. Sylvain Montcouquiol	21 090	122 785	63 662
M. Vincent Rouget	47 116	30 704	30 704
Mme Anne-Sophie Sancerre	17 824	93 997	45 198

(1) Y compris les actions détenues dans le fonds URW du Plan d'Épargne Groupe.

2.3.3.4 Les 10 attributions et exercices de stock-options et d'actions de performance les plus importantes (tableau n° 9 –recommandations AMF)

Les 10 exercices/attributions de stock-options de performance les plus importantes en 2023 (Article L 225-184 du code du commerce)

	Dix attributions de SO les plus importantes en 2024[1]	Dix exercices de SO les plus importants en 2024[1]
Nombre de SO attribuées/et de SO souscrites ou exercées[2]	80 252	34 514
Prix moyen pondéré	67,31 €	
Plan RVLT 2020		
Plan RVLT 2021		
Plan RVLT 2022		
Plan RVLT 2023		
Plan RVLT 2024	80 252	

(1) À l'exclusion des membres du Directoire.
(2) Le nombre d'attributions les plus importantes peut être supérieur à 10 dans le cas où plusieurs participants ont reçu le même nombre d'AP. Chaque année la liste des participants peut varier.

Les 10 attributions et disponibilités d'actions de performance les plus importantes en 2024 (article L.225-197-4 du code du commerce)

	Dix attributions d'AP les plus importantes en 2024[1][2]	Dix disponibilités d'AP les plus importantes en 2024[1][2]
Nombre d'AP attribuées/disponibles	80 252	36 813

(1) A l'exclusion des membres du Directoire.
(2) Le nombre d'attributions les plus importantes peut être supérieur à 10 dans le cas où plusieurs participants ont reçu le même nombre d'AP. Chaque année la liste des participants peut varier.

2.3.4 Plan de Stock-Option de performance, d'actions de performance, d'actions de fidélisation et actionnariat salarié

La 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.

À compter de 2023, la RVLT est composée de 3 instruments de rémunération en actions : des Stock-Options de Performance (« SO ») et des Actions de Performance (« AP »), tous 2 soumis à des conditions de performance et de présence applicables à tous les participants, ainsi que des Actions de Fidélisation (« AF ») uniquement soumises à une condition de présence.

Alors que les SO et AP sont consenties aux collaborateurs et aux membres du Directoire en contrepartie notamment de leur exemplarité, de leur rôle clé au sein du Groupe et de leur contribution à long terme à la performance du Groupe, les AF sont exclusivement attribués aux employés en dessous du Directoire et du Comité Exécutif, afin de contribuer à la fidélisation de nos meilleurs talents et de nos hauts potentiels aux niveaux intermédiaire et supérieur de direction. L'introduction des AF a été rendue possible par la résolution 23 de l'Assemblée Générale 2022, selon laquelle des actions assorties uniquement d'une condition de présence peuvent être attribuées tant que plus de 50 % de toutes les actions attribuées restent soumises à des conditions de performance. Cette résolution a été approuvée par 94,7 % des votes des actionnaires.

Le CS revoit chaque année le seuil en dessous duquel seules des AF sont attribuées ainsi que le ratio entre le nombre de SO et le nombre d'AP reçues par chaque bénéficiaire au-dessus de ce seuil. 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'instruments attribués. En 2024, il y avait 557 participants à la campagne de RVLT, soit 23 % 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 2.3.1.1.

2.3.4.1 2.3.4.1 Plans de stocks-options de performance, d'actions de performance et de fidélisation

Autorisation préalable à l'Assemblée Générale des actionnaires

L'Assemblée Générale des actionnaires autorise le Directoire à attribuer des SO, des AP et des AF 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, d'AP et d'AF 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.

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 ;
- Les conditions de performance pour les SO et AP ; et
- Le prix de souscription au moment de l'attribution des SO est exempt de toute décote et conforme aux règles énoncées dans le Code de commerce.

2.3.4.2 Conditions générales applicables aux attributions de stock-options, d'actions de performance et d'actions de fidélisation 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. En effet, conformément à l'article L. 22-10-58 et L. 225-177 du Code de commerce, aucune attribution ne peut intervenir :
  - Moins de 20 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 10 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 l'exercice des SO et à la livraison des AP et des AF ;
- Des conditions de performance strictes, calculées sur une longue période (3 ans minimum), directement liées à la performance et à la stratégie à long terme du Groupe ;
- Un plafonnement des attributions au Président du Directoire et à chaque membre du Directoire ; et
- Un plafonnement de l'attribution globale pour limiter l'effet dilutif potentiel et le coût financier pour le Groupe.

Autorisation en cours-effet dilutif potentiel

- **Stock-Options de Performance – autorisation en cours** : l'autorisation de l'Assemblée Générale en vigueur pour le plan SO 2024 a été accordée le 11 mai 2022 (résolution n°28).
- **Action de Performance – autorisation en cours :** l'autorisation de l'Assemblée Générale en vigueur pour le plan AP 2024 a été accordée le 11 mai 2022 (résolution n°29).
- **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, cela représenterait 3,65 % du capital totalement dilué au 31 décembre 2024.

Condition de présence

Les SO, les AP et les AF 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) ou (iii) de décision explicite et justifiée du Directoire ou du CS dans des circonstances exceptionnelles.

Condition de performance

Le CS s'assure que la RVLT 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 seront soumises à un test unique portant sur leurs conditions de performance à l'expiration de la période de performance de 3 ans.

Chaque année, la RVLT attribuée au membre du Directoire est conforme à la Politique de rémunération applicable depuis le 1er janvier et approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale de l'année correspondante. Si la Politique de rémunération n'était pas approuvée, l'octroi serait maintenu mais il serait modifié pour être conforme à la dernière Politique de rémunération en date approuvée par les actionnaires.

(1) Pour plus de détails sur les conditions de performance applicables aux membres du Directoire, veuillez-vous référer à la Politique de rémunération 2023 décrite en Section 2.3.1.1.

2.3.4.3 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. Jean Marie Tritant Président du Directoire	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	9 419	79,68 €
	30/04/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	2 055	48,66 €
M. Fabrice Mouchel Directeur Général Finances	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	7 065	79,68 €
	30/04/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	2 055	48,66 €
	23/05/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	39	79,00 €
M. Sylvain Montcouquiol Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	2 732	79,68 €
	30/04/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	2 055	48,66 €
M. Vincent Rouget Directeur Général Stratégie et Investissements	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	N/A	
	30/04/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	2 055	48,66€
Mme Anne-Sophie Sancerre Directrice Générale Stratégie, Clients et Commerce	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	2 826	79,68 €
	30/04/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	2 076	48,66 €
Membres du Conseil de surveillance				
M. Michel Dessolain[1] Membre du Conseil de surveillance	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	6 132	79,68 €
Membres du Comité Exécutif				
M. Bruno Donjon Membre du Comité Exécutif	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	2 732	79,68 €
	30/04/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	505	48,66 €
	23/05/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	22	79,00 €
M. Jurn Hoeksema Membre du Comité Exécutif	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	2 826	79,68 €
	20-21/05/2024	Vente d'actions	8 692	
	05/11/2024	Vente d'actions	1 803	
Mme Christi Karandikar Membre du Comité Exécutif	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	1 871	79,68 €
	20/05/2024	Vente d'actions	146	
M. Dominic Lowe Membre du Comité Exécutif	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	5 829	79,68 €
	20/05/2024	Vente d'actions	2 184	
M. Scott Parsons Membre du Comité Exécutif	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	3 705	79,68 €
	20/05/2024	Sale of shares	13 176	
M.Jakub Skawrlo Membre du Comité Exécutif	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	1 199	79,68 €
	20/05/2024	Sale of shares	402	
M. David Zeitoun Membre du Comité Exécutif	20/05/2024	Actions de Performance définitivement attribuées	3 109	79,68 €
	30/04/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	546	48,66 €
	23/05/2024	Souscription de parts du Plan d'Épargne Entreprise	20	79,00 €

(1) M. Michel Dessolain était membre du Comité Exécutif avant d'être nommé au Conseil de surveillance de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2022.

2.4 Éthique et conformité au sein du Groupe

2.4.1 Éthique et conformité : une exigence de tous les instants

L'éthique est l'une des valeurs fondamentales du Groupe, qui s'engage à travers son Code d'Éthique, mis à jour en décembre 2023, à mener ses activités de manière éthique, transparente et juste. Le Groupe applique le principe de « tolérance zéro » à l'égard de toutes pratiques contraires à l'éthique, comme les comportements inappropriés, irrespectueux ou illégaux, le harcèlement, la discrimination, la corruption, le trafic d'influence ou les violations des droits humains. Les politiques et procédures de conformité du Groupe reposent sur une approche basée sur les risques opérationnels et inhérents à son activité. Les procédures ont été instaurées afin de guider nos employés dans la mise en œuvre des politiques du Groupe.

Chez URW, chaque employé œuvre à la promotion des valeurs et règles d'éthique et de conformité.

Le top management fait également la promotion d'une culture de l'éthique et de la conformité "*Tone from the top*" dans toutes les activités de URW, ainsi que de l'engagement collectif d'agir conformément à ses valeurs.

2.4.2 Gouvernance de la conformité

URW a mis en place un solide programme de conformité afin de garantir une bonne gouvernance. À travers celui-ci, le Groupe s'assure que les exigences réglementaires locales sont respectées.

Le *Group Ethics* and *Compliance Committee* (« Comité Éthique et Conformité Groupe ») a la charge du pilotage de la conformité du Groupe aux lois et politiques applicables afin d'évaluer et remédier à toute déficience du programme de conformité en collaboration avec les Correspondants Conformité Locaux (CCL).

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 également de la responsabilité du Directoire, du Conseil de surveillance et du Directeur Groupe de la Conformité (DGC) de sensibiliser régulièrement aux questions et enjeux de l'éthique et de la conformité. Le DGC 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'incidents relatifs aux questions de conformité, sont portés à l'attention du Conseil de surveillance pour discussion.

2.4.3 Le cadre organisationnel de la conformité

Comité éthique et conformité Groupe

Le Comité Éthique et Conformité Groupe est composé de 4 membres dont le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable (Président), le Directeur Juridique Groupe, le Directeur Groupe de la Conformité (DGC), et du Directeur Général Finance du Groupe.

Les principales responsabilités du Comité Éthique et Conformité Groupe sont les suivantes :

- Prise de connaissance et évaluation du Rapport annuel de la conformité du Groupe préparé par le DGC ;
- Formulation des recommandations sur le processus de due diligence présentée par le DGC ou le *Compliance Officer* d'URW N.V. (« CO URW NV ») concernant l'environnement éthique des affaires en cas d'entrée sur un nouveau marché ;
- Évaluation périodique de l'adéquation et de l'efficacité des procédures anti-corruption du Groupe avec le Directeur Juridique Groupe, le DGC, les Correspondants 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 significative des règles de conformité ; et
- Recommandations ou prise de décisions concernant toute question liée à la conformité, y compris faire la promotion interne de la 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 ; et
- Supervision de la conformité réglementaire du Groupe, en liaison avec le DGC.

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 a la charge de toutes les questions relatives à l'éthique et 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 CO URW NV. Le périmètre de responsabilité du DGC englobe :

- La conception et le suivi de la mise en œuvre du Programme de Conformité (y compris le Code d'Éthique, le Programme Anti-Corruption, la procédure de Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme, la procédure de Prévention des délits d'initiés et la procédure d'alerte) ;
- La promotion de la conformité à destination de tous les salariés et responsables ainsi que du Directoire et du Conseil de surveillance, par le biais de sessions d'informations, de formations en ligne et en présentiel ;
- La tenue et la mise à jour de la cartographie des risques auxquels est exposé le Groupe en matière de corruption ;
- La réalisation d'enquêtes sur de potentielles violations des règles de conformité, y compris celles signalées via l'URW *Integrity Line*, plateforme confidentielle d'alerte du Groupe ;
- La transmission de rapports réguliers au Comité d'Éthique et Conformité Groupe, faisant état de la conformité du Groupe aux lois et réglementations applicables ;
- La mise en œuvre effective des décisions/recommandations du Comité Éthique et Conformité Groupe et signaler tout écart ; et
- La rédaction 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 URW NV bénéficient du soutien du Responsable Conformité Groupe et d'un Réseau de Correspondants Conformité Locaux pour s'acquitter de leurs missions. 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.

Le Compliance Officer d'URW NV

Le *Compliance Officer* d'URW NV (« CO URW NV ») soutient le DGC dans la mise en œuvre et le suivi du Programme de Conformité (y compris le Programme Anti-Corruption) au sein de la plateforme américaine. Le CO URW NV apporte un soutien particulier dans la mise en œuvre de la procédure *Know Your Partner* (due diligence des tiers). Afin de remplir ses missions, le CO URW NV peut demander le soutien, les conseils et/ou la contribution du Directeur Juridique des États-Unis.

Réseau de correspondants conformité locaux

Le Réseau de Correspondants Conformité Locaux (« CCL ») 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, et d'en assurer le suivi. Les Correspondants Conformité Locaux apportent des conseils de premier niveau au personnel d'URW à l'échelon local, signalent au DGC tout problème ou violation de la conformité, proposent des améliorations adaptées à apporter aux politiques et procédures de conformité. Le Réseau des CCL est également chargé de la formation des employés occupant un poste dit « exposé », ainsi que de l'organisation de formations générales, à l'attention des employés de leur région, sur l'ensemble des sujets liés à la conformité.

2.4.4 Programme de conformité

Code d'Éthique

Le Code d'Éthique décrit les valeurs et les principes que chaque salarié du groupe doit respecter dans le cadre de son travail. En décembre 2023, afin de garantir l'alignement des valeurs et des principes d'URW avec les derniers engagements pris, le code éthique a été mis à jour, en particulier les sections relatives aux Droits de l'Homme, à la diversité à l'équité et à l'inclusion. Une section sur la responsabilité sociale a également été ajoutée, afin de refléter l'évolution de l'ambition du Groupe en matière de développement durable, intégrant davantage ces objectifs au cœur des opérations de développement.

Le Code d'Éthique promeut également les valeurs d'intégrité et de transparence dans les activités quotidiennes du Groupe en interdisant strictement d'offrir ou de recevoir des sommes ou contreparties illégales et en exigeant des employés qu'ils se conforment aux lois et règlementations applicables. Le Code permet de rappeler expressément aux employés d'URW le principe de « tolérance zéro » appliqué à tous les comportements contraires à l'éthique.

Une campagne annuelle de formation (*e-learning*) est organisée pour sensibiliser les employés aux principes éthiques du Groupe et aux risques principaux de non-conformité.

Le Code d'Éthique peut être consulté à l'adresse suivante : https://www.urw.com/fr-fr/groupe/gouvernance/code-d-ethique.

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 d'URW, ainsi que toute violation du Code d'Éthique du Groupe relative notamment à la corruption. Pour ce faire, le Groupe a mis en œuvre 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 dans les pays où le Groupe a des activités (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 Procédure d'alerte 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 se prononce 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 Conformité Locaux pendant leur enquête.

2.4.5 Programme Anti-Corruption

Le Programme Anti-Corruption (PAC) du Groupe vise à prévenir et lutter contre 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, tel 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*), notament. Le PAC s'appuie notamment sur une cartographie des risques relative aux diverses activités du Groupe dans ses différentes régions d'implantation, tels que l'environnement réglementaire ainsi que les opérations et relations avec les tiers et partenaires commerciaux. Le Directoire d'URW SE applique de façon stricte le principe de « tolérance zéro » du Groupe au regard des violations du PAC.

Cartographie des risques

La cartographie des risques de corruption du Groupe décrit les situations de risques potentiels 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 mécénat/les donations, les investissements/les cessions, le développement et le processus d'achats. La cartographie du risque corruption a été revue et mise à jour en 2022 par un cabinet de conseil externe pour mieux répondre aux obligations issues de la loi Sapin II. La méthodologie employée pour concevoir la cartographie des risques a été documentée et des entretiens ont été menés au niveau du groupe et au niveau local pour valider et actualiser les scénarios de corruption pouvant être identifiés. Chaque scénario identifié est évalué localement et le risque est réduit par des mesures de contrôle interne ou par un plan d'action sera adopté si nécessaire en cours. La cartographie des risques de corruption fera l'objet d'une revue en 2025.

Système d'alerte interne

Le Groupe dispose d'une plateforme d'alerte hébergée par un fournisseur externe (*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 URW NV (pour la plateforme américaine). La procédure 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* (KYP) qui consiste à évaluer ses partenaires commerciaux en lien avec les risques opérationnels, légaux et de réputation identifiés au sein de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence. La procédure KYP vise à évaluer le risque d'exposition du partenaire commercial à la corruption avant d'engager toute relation contractuelle.

En 2024, le Groupe a mis à jour son outil d'évaluation des tiers. Cette nouvelle version permet désormais d'automatiser les vérifications sur les bénéficiaires effectifs des tiers.

Dans le cadre de la procédure KYP et de l'entrée en relation avec des tiers, le Groupe s'assure qu'une clause de conformité couvrant la lutte anticorruption est insérée dans les contrats. La Clause de conformité dans les contrats permet de rappeler aux tiers l'engagement d'URW en matière d'éthique et de conformité.

Contrôles comptables

Le processus de prise de décision du Groupe est collectif en ce qui concerne les investissements, les cessions et les acquisitions d'actifs. 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 au sein du Groupe, une formation obligatoire portant sur l'éthique et la conformité, tels que la prévention de la corruption et du trafic d'influence est dispensée aux salariés. Au 31 décembre 2024, plus de 84 % des salariés du Groupe avaient suivi la formation.

Des actions ponctuelles, notamment sous forme de communications à caractère pédagogique, permettent à l'équipe conformité de sensibiliser les employés tout au long de l'année.

En complément de la formation en ligne, les départements les plus exposés, identifiés dans la cartographie des risques de corruption (investissement, développement, achats) sont tenus de suivre une formation en présentiel. Plusieurs sessions de formation ont été organisées à travers le Groupe et animées par les Correspondants Conformité Locaux dans les langues locales.

Mesures disciplinaires

Des mesures disciplinaires peuvent être prises à l'encontre d'employés d'URW en cas de corruption ou de violation du PAC avérées, conformément au principe de « tolérance zéro » du Groupe et aux lois applicables au niveau local.

Évaluation du Programme Anti-Corruption

Afin de garantir le respect du PAC et d'assurer son amélioration constante, le PAC fait partie du périmètre de revue du département Audit Interne qui procède à un examen régulier de l'application correcte de la procédure KYP.

Cadeaux et invitations

La politique cadeaux et invitations stipule que toutes les dépenses d'hospitalité, promotionnelles ou autres liées aux affaires — qu'elles soient reçues ou offertes — ne doivent pas être sous forme d'argent liquide ou ses équivalents. Elles doivent être raisonnables en valeur, peu fréquentes, conformes aux lois locales, et directement liées à la promotion des actifs, de l'expertise, des produits ou services du Groupe, à l'exécution d'un contrat, ou au développement et au maintien de relations d'affaires cordiales en dehors de toute phase d'appel d'offres ou dans le cadre de la politique RSE du Groupe. Ces dépenses doivent être approuvées le cas échéant, correctement enregistrées dans la comptabilité, et ne pas être destinées à des fins corruptibles ou pour recevoir quelque chose en retour.

L'ensemble de ces règles sont mentionnées dans la politique « URW Cadeaux et invitation » du Groupe à destination de l'ensemble des employés.

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 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. Toute donation excédant 15 000 €/$/£ doit faire l'objet d'une validation préalable du Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable s'agissant des opérations en Europe et du Directeur Général Opérations États-Unis pour les opérations aux États-Unis. Une liste annuelle des contributions relevant du mécénat et des donations est conservée et suivie au niveau du Groupe.

2.4.6 Prévention du blanchiment et du financement du terrorisme

La procédure de prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme est en conformité avec les lois applicables. Conformément à cette procédure, les employés et leurs responsables doivent être vigilants et réaliser une vérification plus ou moins approfondie en fonction du profil de risque avant d'établir une relation commerciale. Ces vérifications comprennent l'identification du partenaire selon la procédure « KYP », des éventuels bénéficiaires effectifs et des personnes politiquement exposées, sur lesquels il convient d'enquêter ainsi qu'une recherche sur les listes de sanctions. Une vérification des antécédents du tiers sera réalisée sur la base de données publiques.

La vérification effectuée selon la procédure « KYP » consiste à effectuer des recherches sur les tiers par rapport aux listes de sanctions internationales et à envoyer un questionnaire qui doit être rempli et retourné par ces tiers, permettant ainsi au Groupe de déterminer l'identité de leurs bénéficiaires effectifs et actionnaires et d'apprécier leur respect des exigences légales, locales et régionales. L'équipe chargée de la conformité évalue ensuite, après avoir effectué certaines vérifications internes et externes, le risque lié à ces tiers et formule une recommandation aux opérationnels en charge de la relation, conformément aux politiques applicables en cas d'alertes et aux résultats de l'évaluation.

2.4.7 Protection des données à caractère personnel

Le Groupe URW collecte des données qui pourraient potentiellement avoir une valeur marchande plus élevée que des données similaires dans d'autres secteurs. En outre, la protection des données à caractère personnel représente une préoccupation majeure pour les clients, les employés et les partenaires ainsi que pour le groupe URW. Conscient des risques qu'une mauvaise utilisation des données pourrait engendrer tout comme du renforcement de la législation en la matière, URW travaille depuis plusieurs années au maintien et à l'amélioration continue de son programme de conformité sur les données personnelles. Ceci contribue à renforcer sa stratégie commerciale sur les données. Néanmoins, les avancées rapides et permanentes des technologies tout comme la dimension internationale du Groupe, ne permettent pas d'éliminer tout risque en dépit des mesures mises en place.

La responsabilisation du Groupe sur ces sujets est essentielle et doit permettre de garantir l'exemplarité dans la gestion quotidienne des traitements de données ainsi que le respect des réglementations 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 à caractère personnel, (ii) d'un ensemble de procédures robustes pour mieux accompagner le traitement des données au quotidien, et (iii) d'une veille organisée pour assurer le meilleur niveau de conformité avec un contexte légal et réglementaire en perpétuelle évolution.

2.4.7.1 Une gouvernance claire et efficiente de protection des données

Les années qui ont suivi la mise en place du Règlement Général à la Protection des Données (2018) ont été des années de consolidation et de retours d'expérience mis à profit pour toujours améliorer les mesures en place et la gouvernance du programme de conformité du Groupe sur les données personnelles. Certaines décisions des autorités nationales en Europe ont également apporté des 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.

La gouvernance mise en place repose sur différents niveaux selon un principe d'escalade. Cette gouvernance s'organise autour :

- D'une *Data protection Officer* (« DPO ») Groupe qui :
  - Anime un réseau de correspondants locaux ou de DPOs locaux dans chaque pays d'Europe continentale où le Groupe est présent ainsi qu'au Royaume-Uni. 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 tous les 2 mois dans un Comité dédié afin de partager les meilleures pratiques du marché ;
  - Coordonne la stratégie de protection des données personnelles avec le *Privacy Counsel* aux États-Unis en charge de la conformité des sujets avec les règles de protection des données applicables dans les états dans lesquels le Groupe opère, notamment le *California Consumer Privacy Act* dans l'État de Californie (États-Unis) ;
  - Surveille et assure, avec le soutien des juristes *corporate,* des juristes locaux ainsi que des correspondants locaux à la protection des données, la conformité aux réglementations sur la protection des données et, en particulier, au Règlement Général sur la Protection des Données (« RGPD ») – N°2016/679 ;
  - Met en place une approche transversale incluant l'ensemble des équipes potentiellement impliquées dans la gestion et la protection des données, en particulier l'IT, le marketing, le digital, le juridique et les ressources humaines ; et
  - Rend compte dans un rapport annuel de ses actions, de ses conclusions et de ses recommandations au Conseil de surveillance et à son comité spécialisé (GNRC).
- 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 Groupe a minima composé de la Directrice Générale de la Relation Client et du Retail, du Directeur Juridique Groupe, de la Directrice Juridique Europe Continentale, du Directeur Groupe de la Data, du Directeur Groupe Marketing, de la Directrice IT Groupe, de la *Data Protection Officer* du Groupe, de la Responsable de la cybersécurité Groupe, dont l'objet est de s'assurer de la bonne application de la stratégie et de la politique 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, de gérer et superviser les violations de données à caractère personnel et d'arrêter les mesures de réduction des risques jugées appropriées. Il peut également accueillir d'autres participants en fonctions des enjeux à traiter.

2.4.7.2 Gérer la protection des données 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

Le Groupe URW s'efforce en permanence d'améliorer sa connaissance des outils et des typologies de traitement de données. Ces acquis sont utilisés pour déployer des mesures organisationnelles robustes dans le cadre de la gestion des projets.

Ces mesures organisationnelles s'appliquent aux nouveaux projets ou activités qui pourraient potentiellement conduire au traitement de données à caractère personnel, tout comme aux traitements déjà en cours. Ces mesures permettent de renforcer l'analyse et la prise en compte des risques, notamment en matière de sécurité et de traitement de données à caractère personnel. En fonction des risques qu'un traitement de Données à caractère personnel pourrait avoir sur la vie privée des personnes concernées, URW peut réaliser différentes analyses avant de mettre en place un traitement. La formalisation de ces analyses permet de répondre aux objectifs *d'accountability* du groupe. Parmi ces outils, URW réalise :

- Des analyses d'impact relatives à la protection des données (« DPIA »). Un DPIA est réalisé lorsqu'un traitement de données personnelles est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés des personnes concernées. Il permet d'analyser les typologies de risques liés au projet ou à l'activité impliquant des données à caractère personnel et de recommander des mesures pour atténuer ou prévenir le(s)risque(s) identifié(s). Cette analyse est également utilisée pour garantir la prise en compte du principe de protection des données à caractère personnel dès la conception d'une application ou d'un traitement (*Privacy by design*). Il peut s'agir de recommandations visant à minimiser la quantité de données collectées au regard de la finalité poursuivie, de définir des périodes de conservation appropriées, de présenter des mentions d'information ou d'obtenir un consentement si nécessaire, de déployer des mesures de sécurité et de confidentialité des données.
- Des analyses d'impacts relatives aux intérêts légitimes (« LIA »). Un LIA est réalisé lorsque URW traite des données à caractère personnel en se fondant sur son intérêt légitime à procéder à ce traitement. À ce titre, elle met en balance et pondère systématiquement cet intérêt avec les libertés et droits fondamentaux des personnes concernées pour que le traitement en question garantisse le respect des droits et intérêts des personnes.
- Des analyses d'impacts relatives aux transferts de données en dehors de l'espace économique européen (« TIA »). Un TIA est réalisé à chaque fois que les sous-traitants auxquels URW fait appel transfèrent ces données en dehors de l'EEE. Ces TIA servent à évaluer si le prestataire en question assure un niveau de protection suffisant et approprié sur les données qui leur sont confiées et qu'ils transfèrent en dehors de l'EEE.

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 obligatoire et les départements les plus exposés se voient dispenser des formations présentielles personnalisées.

Le Groupe a mis en place une procédure de réponse à incident ainsi qu'une procédure de gestion des demandes d'exercice de droits des personnes concernées (accès, rectification et opposition, droit à la portabilité, retrait de consentement...). Le Groupe URW a notamment déployé 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.

Le Groupe a aussi mis en place un outil permettant de digitaliser le registre des activités de traitement ainsi que les analyses d'impact sur la vie privée. Le déploiement de cet outil au sein des pays est effectif et vise à renforcer nos obligations *d'accountability* en matière de protection des données.

Cette gestion implique également le renforcement des relations du Groupe avec ses partenaires, fournisseurs et prestataires afin que ceux-ci s'engagent dans une démarche de conformité. Le Groupe a pour objectif de ne faire appel qu'à des sous-traitants qui fournissent des garanties quant aux mesures techniques et organisationnelles appropriées qu'ils mettent en place pour s'assurer que le traitement en lui-même et ses méthodes répondent bien aux exigences du RGPD et garantissent la protection des droits des personnes concernées.

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 règlementation, 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 état 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, le Royaume-Uni (du fait du Brexit) et certains États des États-Unis comme la Californie, dans lesquels le Groupe opère, ont mis en place leurs propres réglementations.

Cette multiplication des normes et des règlementations applicables conjuguée à des objectifs ou philosophies qui peuvent diverger rendent de plus en plus complexe le suivi des évolutions règlementaires. C'est un des défis qu'URW s'attache à relever au quotidien afin de maintenir une conformité globale tenant compte des spécificités locales.

2.5 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 13 mars 2025, le Conseil de surveillance a arrêté le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. Section 8.6.4) qui sera présenté à la prochaine Assemblée Générale, en même temps que les observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice écoulé, étant précisé que ces observations sont exposées dans la Brochure de convocation à l'Assemblée Générale 2025.

CHAPITRE 3

DÉVELOPPEMENT DURABLE

3.1 Feuille de route Better Places 123

3.2 Rapport de durabilité 135

3.2.1 Informations générales à publier (ESRS 2) 135

3.2.2 Informations environnementales 175

3.2.3 Informations sociales 242

3.2.4 Informations en matière de gouvernance – Conduite des affaires (ESRS G1) 271

3.2.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 d'Unibail-Rodamco-Westfield SE 278

3.3 Financement vert des activités du Groupe 282

3.3.1 Financements indexés sur des objectifs de développement durable (prêts, lignes de crédit et financements hypothécaires) 282

3.3.2 Financement vert (Obligations) 282

3.4 Annexes 292

3.4.1 Informations complémentaires 292

3.4.2 Alignement aux standards et aux référentiels de reporting de développement durable 299

3.1 Feuille de route Better Places

URW est pleinement engagé à jouer son rôle dans la transition environnementale, en concevant des espaces uniques et durables qui dynamisent la vie sociale et économique. Depuis plus de 15 ans, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de développement durable[1], en commençant par la publication de son premier Rapport de durabilité en 2007, suivi par une accélération en 2016 avec le lancement de *Better Places 2030*.

La feuille de route *Better Places*, mise à jour l'année dernière, est intégrée dans le modèle économique d'URW. Elle guide le Groupe vers des opérations plus durables et génère de la valeur en tant que partenaire des villes en matière de régénération urbaine, de restructuration de bâtiments et au travers de projets de densification à usage mixte.

Better Places s'appuie aussi sur la position unique du Groupe, qui lui permet d'accompagner la transition du commerce, en définissant des objectifs ambitieux et en apportant de la transparence en matière de performance environnementale pour ses centres commerciaux, tout en élargissant leur mix commercial d'une manière innovante.

URW crée des opportunités et de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes à travers son empreinte territoriale, en ligne avec l'ambition du Groupe de créer des espaces durables qui réinventent le vivre ensemble.

L'évolution de *Better Places* aboutit à la création d'une feuille de route solide, fondée sur la science. Elle constitue un engagement inédit d'URW qui démontre l'impact que le Groupe peut avoir sur la transition environnementale des villes. En fixant des objectifs ambitieux qui couvrent l'ensemble de sa chaîne de valeur, URW a franchi un cap. En s'appuyant sur les efforts déjà accomplis en matière de réduction de ses émissions de CO_2, le Groupe vise à aller encore plus vite et plus loin.

Claire et détaillée, la feuille de route *Better Places* inclut un objectif net zéro couvrant les Scopes 1, 2 et 3 dont la validation par l'initiative *Science Based Targets* a déjà été obtenue. URW a été la première société d'immobilier commercial dans l'Union européenne et la sixième entreprise du CAC 40 à obtenir la validation de la SBTi sur des objectifs net zéro[2]. Les objectifs climatiques de *Better Places* sont également alignés sur le consensus scientifique du Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC). Dans le cadre de cette nouvelle feuille de route, le Groupe élargit également ses objectifs environnementaux en mettant l'accent sur la biodiversité, l'eau, les déchets, l'adaptation au climat et ses objectifs en matière d'impact sur les territoires.

Composée de 3 piliers – *Environmental Transition*, *Sustainable Experience* et *Thriving Communities* – la feuille de route *Better Places* est intégrée dans l'ensemble du Groupe à l'échelle de ses centres, de son portefeuille d'actifs comme du siège. Elle s'appuie sur une gouvernance claire et elle est mise en œuvre avec le soutien de parties prenantes externes et de partenaires clés reconnus tels que Good on You, Bureau Veritas et WWF France.

Better Places permet à URW d'avancer sur la voie d'une véritable transformation, en créant de la valeur pour les citoyens et les collaborateurs du Groupe, ses partenaires et les villes, ainsi qu'en contribuant positivement à un futur commun.

Les engagements et les performances d'URW en matière de développement durable ont été constamment reconnus par des tiers au fil du temps, plaçant URW à l'avant-garde du secteur. Les évaluations ESG du Groupe par des agences de notation extra-financière ont été actualisées en 2024 :

- **GRESB** : le Groupe a obtenu en 2024 une note de 92/100 (+2 par rapport à 2023), se plaçant ainsi au deuxième rang des sociétés européennes d'immobilier commercial cotées, avec une notation de « 5 étoiles », qui récompense les entités ayant les niveaux de performance les plus élevés dans le référentiel GRESB. URW s'est également classée parmi les 20 % des entités les mieux notées au monde ;
- URW a également été reconnu comme un leader mondial de l'action climatique des entreprises par l'organisation environnementale à but non lucratif CDP, en figurant sur la liste A du **CDP Climate Change** pour la septième année consécutive ;
- **ISS ESG Corporate :** URW a reconfirmé sa notation B et a reçu à nouveau le statut « Prime » ;
- **Sustainalytics :** la cotation des risques ESG est de 4,1[3] (négligeable, la plus basse possible), ce qui place le Groupe au premier rang du groupe du secteur de l'immobilier et du sous-groupe du secteur des SIIC, ainsi qu'au premier rang de la cotation globale (plus de 15 000 entreprises) ;
- **MSCI ESG** : en 2024, URW a conservé la notation AA («Leader ») dans le cadre de l'évaluation des notations ESG de MSCI ;
- **Refinitiv :** score ESG agregé de A, positionné parmi les leaders du secteur de l'immobilier ;
- **Corporate Knights :** URW est inclus dans le classement 2025 Global 100 qui rassemble les 100 entreprises les plus durables au monde ;
- **Référence urbaine 2024 de la World Benchmarking Alliance :** ce référentiel évalue 300 entreprises urbaines parmi les plus influentes au monde sur leur engagement en faveur d'un environnement sûr, inclusif et durable pour tous. Pour la première édition du référentiel, URW s'est classée parmi les 10 premières entités notées ; et
- **Equileap :** URW a rejoint le top 100 mondial d'Equileap et le top 10 des entreprises françaises en matière d'égalité femmes-hommes.

(1) Le terme « développement durable » utilisé dans la déclaration de performance extra-financière (DPEF) fait référence, sans s'y limiter, à divers thèmes, tels que l'empreinte environnementale (émissions de GES, énergie, eau, déchets, biodiversité…), la santé, les communautés locales, l'éthique et la gouvernance, les droits humains, l'égalité entre les hommes et les femmes, le dialogue avec les parties prenantes, etc.
(2) Tel qu'indiqué dans les informations publiques sur le site Internet de la SBTi au moment où URW a reçu la certification net zéro.
(3) Résultat obtenu en janvier 2025.

En 2024, URW figure également dans un certain nombre d'indices ESG renommés, notamment :

- Indices ESG Euronext, parmi lesquels : World 120, Europe 120, Eurozone 120, France 20, CAC 40 ESG, Euronext CDP Environment, ESG Eurozone Biodiversity Leaders PAB Index, Euronext Europe SBT 1.5, Euronext Green Planet France, Euronext Equileap, et Gender Equality Eurozone 100 indices (comme confirmé en novembre 2024 ; pour en savoir plus, veuillez consulter le site Internet d'Euronext[1]) ;
- La liste des « Top 10 Performers » de l'indice de gouvernance CAC 40® (depuis la création de l'indice en 2017, confirmé en décembre 2024) ;
- La série d'indices FTSE4Good (depuis 2005, FTSE4Good Index Review mis à jour en juillet 2024) ;
- Indices ECPI® : ECPI EMU Ethical Equity, ECPI Euro ESG Equity, ECPI Global ESG Gender Equality Index, ECPI World ESG Equity (confirmés en novembre 2024) ; et
- Indices MSCI : MSCI Global Green Building Index, MSCI Europe Climate Action Index, MSCI World Paris-Aligned Climate Index (confirmés en novembre 2024).

Les scorecards ci-dessous présentent les progrès réalisés par URW pour atteindre les objectifs fixés dans sa feuille de route *Better Places*. Ces scorecards fournissent un aperçu complet de nos avancées sur les trois piliers clés :

- ***Environmental Transition* :** Souligner les efforts du Groupe en vue d'atteindre l'objectif net zéro, d'améliorer l'efficacité énergétique et de promouvoir la gestion durable des ressources.
- ***Sustainable Experience* :** Démontrer l'engagement de l'Entreprise à intégrer le développement durable dans le parcours client, qu'il s'agisse d'accompagner la transition des enseignes vers des offres de produits plus durables via le Sustainable Retail Index ou des pratiques de gestion durable des bâtiments grâce à la certification *Better Places*.
- ***Thriving Communities* :** Refléter les initiatives d'URW visant à soutenir les communautés locales, à favoriser l'inclusion et à créer des espaces dynamiques et résilients pour tous.

(1) https://live.euronext.com/fr/product/equities/fr0013326246-xpar#related-instruments

Scorecard
Environmental Transition

Avancées

- Réalisé
- En cours
- Non atteint
- Non commencé

ENGAGEMENTS

Contribuer à la **neutralité carbone globale**, avec des **objectifs net zéro** approuvés par la SBTi sur les Scopes 1 et 2 d'ici 2030 et sur les Scopes 1, 2 et 3 à partir de 2050, avec une priorité claire vers la réduction des émissions de GES.

OBJECTIFS CLÉS

OBJECTIFS NET ZERO	2023	2024	AVANCÉES
Réduction de **90 %** des émissions de GES (Scopes 1 et 2)[1] d'ici 2030	**-81,1 %**	**-84,9 %**	
Réduction de **50 %** des émissions de GES (Scopes 1, 2 et 3)[1] d'ici 2030	**-39,3 %**[4]	**-42,2 %**	
Réduction de **90 %** des émissions de GES d'ici 2050 (Scopes 1, 2 et 3)[1]			
Réduction de l'intensité énergétique de **50 %**[2] d'ici 2030	**-30,1 %**	**-37,0 %**	
Développer les énergies renouvelables sur site avec un plan de 50 MWc en Europe d'ici 2030	**13,8 MWc**	**17,9 MWc**	
NEUTRALISATION DES ÉMISSIONS RÉSIDUELLES			
Développer des projets de protection et de restauration de la nature pour neutraliser les émissions résiduelles sur les Scopes 1 et 2 d'ici 2030[3]	Le Groupe s'est engagé dans des projets de protection et de restauration en 2023. Les premières émissions séquestrées sont attendues pour 2025/2026		

(1) En valeur absolue, à partir d'une référence 2015.
(2) En kWh/m² de la consommation d'énergie pour les parties communes et les équipements communs divisée par la surface totale desservie en énergie à partir d'une référence 2015.
(3) Les émissions résiduelles sont les sources d'émissions de GES qui sont toujours émises à la fin de notre plan de réduction.
(4) Les émissions de GES pour l'année 2023 ont été mises à jour en 2024 pour la catégorie "Transport des visiteurs".

3. 3.1 Feuille de route Better Places

Scorecard
Environmental Transition

Avancées
- Réalisé
- En cours
- Non atteint
- Non commencé

ENGAGEMENTS

Exploiter un portefeuille efficace et résilient qui minimise l'impact négatif sur les ressources et sur son environnement.

OBJECTIFS CLÉS

DÉCHETS	2023	2024	AVANCÉES
Zéro déchet mis en décharge d'ici 2025[1]	**24,7 %**	**22,9 %** (Groupe) **3,3 %** (EU) **65,8 %** (États-Unis)	
Impliquer les locataires pour réduire les déchets de 15 % d'ici 2030[2]	**-5,0 %**	**-8,1 %**	
Atteindre un taux de recyclage de 70 % d'ici 2030	**44,4 %**	**47,2 %**	
EAU			
100 % des actifs situés dans des zones soumises à un stress hydrique devront disposer de solutions de réutilisation de l'eau **d'ici 2025**, et 100 % de ses actifs **d'ici 2030**[3][4]	**N/A**	**36,4 %** **19,4 %**	
Réduire l'intensité de la consommation d'eau de 20 % par personne d'ici 2030[5]	**-12,6 %**	**-15,0 %**	
BIODIVERSITÉ			
100 % de notre portefeuille met en œuvre des projets de renaturation d'ici 2030[6]	**N/A**	Les lignes directrices "renaturation" ont été définies en 2024. La mise en œuvre des projets de renaturation est prévue pour 2026	
RISQUE CLIMATIQUE			
100 % des actifs exposés mettent en œuvre des mesures d'atténuation des risques d'ici 2030[7]	**N/A**	100% des actifs ont évalué leur exposition et ont mis en place un cadre de gestion des risques. La mise en place de mesures d'atténuation des risques débutera en 2025	

(1) URW s'est fixé pour objectif d'atteindre zéro déchet mis en décharge d'ici 2025. Bien que le Groupe soit en bonne voie pour atteindre cet objectif en Europe, il anticipe que la réalisation de cet objectif aux États-Unis prendra plus de temps. Un plan révisé est actuellement en cours d'élaboration pour prendre en compte le contexte américain. Cet ajustement prendra en compte les défis uniques et le paysage réglementaire aux États-Unis sur ce sujet.
(2) Par rapport à une année de référence 2019, pour les déchets des parties communes et privatives des centres commerciaux, à périmètre constant.
(3) Dispositif ou solution de gestion au sein du centre commercial permettant de limiter la consommation d'eau du réseau public par la réutilisation et/ou l'utilisation des eaux grises/pluviales.
(4) Zones soumises à un stress hydrique telles que définies par le WWF dans le *Water Risk Filter* avec l'indicateur «Risque de pénurie d'eau».
(5) En L/visite à partir d'une année de référence 2019.
(6) Les projets de renaturation sont définis comme tout projet lié à l'amélioration de la biodiversité et de la biophilie à l'intérieur et à l'extérieur des centres commerciaux.
(7) Les actifs exposés sont définis à la suite d'une étude de Groupe identifiant l'exposition de nos actifs aux risques climatiques et leur importance pour URW.

Scorecard
Environmental Transition

Avancées

Réalisé · En cours · Non atteint · Non commencé

ENGAGEMENTS

Accélérer la **régénération urbaine** en concevant et en rénovant des ensembles urbains bas carbone, connectés et inclusifs.

OBJECTIFS CLÉS

DÉVELOPPEMENT	2023	2024	AVANCÉES
Réduction de -35 % des émissions de GES liées à la construction[1]	**-8,2 %** (EU) **-6,8 %** (États-Unis)	**-10,1 %** (EU) **-6,8 %** (États-Unis)	●●○
100 % de nos principaux projets de développement devant être certifiés au minimum BREEAM « Excellent » (ou équivalent)[2]	**80 %**	**83 %**	●●○
Obtenir un gain net de biodiversité pour tous nos projets de développement[3]	**100 %**	**100 %**	●●●
MOBILITÉ			
Accélérer le développement de la mobilité bas carbone, y compris au travers d'un plan de plus de **4 000 chargeurs de véhicules électriques en Europe**	**1 216**[4]	**1 157**	●●○

(1) En $kgCO_2e/m^2$ construit, à partir d'une année de référence 2015.
(2) Certification environnementale équivalente dédiée aux projets de développement, y compris LEED.
(3) Le calcul du gain net de biodiversité sera effectué à l'aide de l'indicateur de biodiversité publié par DEFRA.
(4) Correction apportée suite à l'audit 2024.

Des défis, tels que le changement climatique, les pénuries de ressources et les fractures sociales ont un impact de plus en plus direct sur les lieux de vie. La transition environnementale est désormais au cœur des préoccupations des villes qui déploient d'importants programmes en matière d'efficacité énergétique, d'adaptation climatique, de biodiversité, de mobilité et d'aménagement pensés pour les citoyens.

Transformer l'immobilier existant, créer des quartiers durables au cœur de la ville, concevoir et opérer des bâtiments intelligents et bas carbone est au cœur de l'ambition du Groupe. URW s'engage à accélérer la régénération urbaine en concevant et en opérant des espaces efficients et résilients qui ont un impact positif sur l'environnement.

Avec l'évolution de sa feuille de route *Better Places*, URW va plus loin dans sa trajectoire net zéro, s'engageant à réduire les émissions de GES de -90 % pour les Scopes 1 et 2 et de -50 % pour les Scopes 1, 2 et 3 d'ici 2030, et à réduire les émissions totales de l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe, incluant le Scope 3 de -90 % d'ici 2050[1]. En plus de l'effort de réduction, URW neutralisera ses émissions résiduelles des Scopes 1 et 2 grâce à un investissement de 5M€ dans le *Climate Fund for Nature* de Mirova, ainsi qu'un investissement de 350 000€ sur 3 ans dans le fonds Nature Impact du WWF France. Ces investissements participeront également aux actions d'URW pour la protection et la restauration de la biodiversité à grande échelle.

Ces objectifs ont été approuvés par l'initiative *Science-Based Targets* en tant que trajectoire net zéro à l'horizon 2050 et sont conformes aux recommandations du Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) des Nations Unies.

Grâce à des projets de restructuration de bâtiments existants et à de nouvelles opportunités commerciales dans la production d'énergie renouvelable et la recharge de véhicules électriques, le Groupe sera en mesure d'éviter des émissions de GES additionnelles.

URW travaille également avec les enseignes pour les aider à réduire leur consommation d'énergie, tout en mettant en œuvre un plan d'action global pour la mobilité afin de garantir une bonne connectivité des sites aux transports publics et la présence d'infrastructures adéquates pour la mobilité électrique.

URW est engagé à contribuer à la transformation des modes de vie pour préserver les ressources naturelles. Par conséquent, URW se fixe également de nouveaux objectifs ambitieux en matière de biodiversité, de gestion de l'eau et des déchets, le tout avec l'objectif de faire des sites du Groupe des vecteurs de la régénération urbaine et de la transition environnementale.

(1) Les 3 objectifs en valeur absolue se basent sur l'année 2015 comme année de référence.

Scorecard
Sustainable Experience

Avancées
- ●●● Réalisé
- ●●○ En cours
- ●○○ Non atteint
- ○○○ Non commencé

ENGAGEMENTS	OBJECTIFS CLÉS	2023	2024	AVANCÉES
Améliorer et promouvoir **la performance de nos actifs en matière de développement durable** auprès de nos partenaires et visiteurs.	**CERTIFICATION BETTER PLACES**			
	10 actifs certifiés d'ici fin 2024[1]	N/A	**14 actifs**	●●○
	100 % des actifs certifiés d'ici 2027[1]		**29,2 %**	
Évaluer, pour suivre et accroître la part de l'**offre durable et des marques orientées vers le développement durable** au sein de nos actifs.	**SUSTAINABLE RETAIL INDEX**			
	Déployé sur **70 %** des revenus éligibles d'URW d'ici à la fin de 2024[1][2]	**57,0 %**	**70,1 %**	●●●
	Déployé sur **100 %** des revenus éligibles d'URW d'ici à la fin de 2027[1][2]			
Intégrer **des initiatives axées sur le développement durable** au cœur du parcours client	**PARCOURS CLIENT INTÉGRANT LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**			
	100 % des actifs organisent un ***Westfield Good Festival*** ou au moins une campagne ou un événement annuel de sensibilisation au développement durable d'ici 2025	**100 %**	**100 %**	●●●

(1) Centres commerciaux européens.
(2) Revenus en loyers minimums garantis et loyers variables hors taxes de juillet 2024 sur les actifs existants du secteur de la vente de détail en Europe ; revenus éligibles dans les catégories suivantes : Mode, Beauté, Services (Fitness, Divertissement), Maison, Technologie, Services alimentaires et boissons.

Avec plus de 950 millions de visites par an dans ses centres commerciaux, le Groupe a une responsabilité dans la transition vers des modes de consommation plus durables.

La certification *Better Places* donnera aux visiteurs une vue d'ensemble de la performance durable de chaque centre commercial. Pour élaborer cette certification, le Groupe a directement collaboré avec Bureau Veritas et WWF France afin d'établir 94 critères essentiels qui englobent de nombreuses dimensions, tant environnementales que sociales, couvrant notamment la santé et la sécurité, l'énergie, le climat, l'eau, les communautés locales, la mobilité, la biodiversité et la gestion des déchets. La certification *Better Places* a été finalisée en 2023 et étendue à 14 actifs en 2024, dépassant l'objectif initial de 10 actifs certifiés cette année.

Au-delà de sa propre performance, URW veut aussi continuer à être le partenaire privilégié des marques et des locataires engagés dans la transition environnementale. Développé en collaboration avec Good On You, spécialiste reconnu de l'évaluation de durabilité des marques, et grâce à l'expertise critique de WWF France, le *Sustainable Retail Index* est une approche innovante et dynamique pour soutenir l'évolution du commerce vers un modèle plus durable, en fournissant un éclairage sur les transformations durables des enseignes.

Ces programmes permettront au Groupe de satisfaire les besoins des consommateurs en garantissant que l'offre réponde à leurs attentes croissantes pour des lieux et des produits responsables. Pour répondre à cette demande, URW dispose également d'une large gamme d'évènements, telles que le *Westfield Good Festival*. Cet événement phare met en relation les consommateurs autour d'expériences orientées sur le développement durable et offre aux marques et aux enseignes un forum pour partager sur leur transition vers plus de durabilité.

Scorecard
Thriving Communities

Avancées

Réalisé
En cours
Non atteint
Non commencé

ENGAGEMENTS	OBJECTIFS CLÉS	2023	2024	AVANCÉES
Favoriser **un impact économique et social positif** au sein des territoires grâce à l'emploi, la formation et l'inclusion sociale.	**UN CATALYSEUR POUR L'IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**			
	15 000 personnes soutenues chaque année grâce à des possibilités de formation, d'inclusion sociale et d'emploi	N/A	Plus de 20 000 personnes ont été accompagnées dans leur recherche d'emploi ou leur formation. Plus de 156 000 personnes ont participé à des initiatives locales	●●●
Développer une **communauté de collaborateurs d'horizons divers, compétents et engagés** pour mener à bien notre ambition en matière de développement durable.	**UNE COMMUNAUTÉ INTERNE D'ACTEURS DU CHANGEMENT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE DIVERSITÉ**			
	100 % des collaborateurs d'URW[1] ont au moins un **objectif annuel de développement durable**	98,9 %	100 %	●●●
	Chaque année, au moins **95 %** des collaborateurs d'URW suivent une formation en matière de développement durable	93,2 %	96,8 %	●●●
	Maintenir **40 %** de femmes dans les fonctions de direction	42,5 %	44,3 %[2]	●●●
	Plus de 80 % des collaborateurs participant à des programmes de volontariat solidaire dans les territoires d'ici 2025	47,8 %	73,6 %	●●○

(1) Parmi les salariés ayant des objectifs formalisés dans l'outil RH d'évaluation de la performance du Groupe.
(2) Définition mise à jour suite à l'évolution de l'organisation au sein des régions du Groupe.

Lieux accueillants et inclusifs, qui rassemblent des citoyens de tous horizons, les destinations du Groupe agissent comme des catalyseurs de la vie économique et sociale, favorisant ainsi la cohésion sociale.

Les destinations d'URW, mettant les visiteurs au centre, contribuent à régénérer les quartiers de la ville et ont un impact extrêmement positif sur la façon dont vivent les communautés environnantes. À Paris, Londres, Hambourg ou New York, les actifs du Groupe sont au cœur du quotidien et de la vie des habitants. Ils proposent une offre innovante de boutiques, restaurants, divertissements et services, ainsi que des espaces verts, des services publics et des espaces de bureaux, des zones de coworking et de l'immobilier résidentiel.

Qu'il s'agisse de régénérer des friches industrielles en plein centre-ville ou de stimuler les investissements dans une zone commerciale préexistante, les projets d'URW engendrent des milliers d'emplois, tant directs qu'indirects et contribuent au dynamisme économique des villes et leur vitalité.

URW s'emploie également à renforcer son impact en développant dans les territoires des projets porteurs de sens et des partenariats qui soutiennent l'emploi, offrent des formations, favorisent l'inclusion sociale et améliorent l'accès à la santé et à la culture.

Cette approche s'enracine dans une culture d'entreprise profondément imprégnée des enjeux de développement durable, où les collaborateurs sont outillés pour devenir des acteurs du changement en matière de développement durable et de diversité.

Dans cette optique, URW offre des formations en matière de développement durable, entretient une culture interne qui intègre les objectifs de développement durable, et valorise les initiatives de bénévolat au sein des territoires. Soucieux d'être plus divers et inclusif, URW est un lieu où tous les collaborateurs peuvent avoir un impact positif sur la transition environnementale des villes et de nos communautés.

Better Events 2030 – Feuille de route du développement durable de Viparis

Viparis est gestionnaire de sites de Congrès & Expositions détenus conjointement avec la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France. Cette activité se situe exclusivement en France et exploite les lieux de congrès et d'expositions du Groupe (voir la Section 1.4 Présentation de l'activité).

Avec plus de 10 millions de visiteurs par an, 800 événements et 12 sites[1], 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 du secteur de l'évènementiel, pour l'ensemble de ses sites depuis 2014. En 2017, en phase avec *Better Places*, Viparis a souhaité donner une nouvelle ambition à sa politique de développement durable à travers le lancement de son plan stratégique *Better Events Viparis 2030*. Elle est le fruit de l'écoute des parties prenantes internes et externes de Viparis, de la matérialisation de leurs apports dans une matrice de matérialité et de la réalisation de son premier bilan carbone pour l'année 2016. Tout en s'alignant sur les principaux piliers de la feuille de route *Better Places* d'URW, Viparis intègre les spécificités du secteur de l'événementiel et l'accès à des données solides pour définir l'année 2016 comme année de référence.

Révisée en 2021, cette politique de développement durable expose les principaux enjeux et engagements de Viparis pour les années à venir et s'articule autour de 3 piliers :

1. ***Better for the Environment* :** avec l'objectif de réduire son empreinte carbone et écologique, Viparis vise à construire et exploiter des bâtiments durables, respectueux de la nature et de ses ressources, et favorise l'accessibilité de ses sites grâce à des moyens de transport durables et des solutions logistiques optimisées ;
2. ***Better Heritage* :** Viparis veille à ce que chaque événement laisse une empreinte positive grâce à une augmentation constante de services durables qu'elle propose en s'associant à des partenaires locaux partageant les mêmes idées ; et
3. ***Better at Heart* :** Viparis s'engage à faire évoluer et à valoriser ses employés, mais aussi à accueillir la diversité. L'initiative de développement durable de Viparis implique également tous les employés.

Fort de cette ambition, Viparis veut, par sa position de leader, contribuer à la transformation des pratiques de la filière vers plus de durabilité. Ces engagements lui permettent de contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU et de faire sa part à son échelle. Fin 2021, Viparis est devenu signataire de l'engagement *Net Zero Carbon Events*, une initiative internationale et volontaire du secteur de l'événementiel, rassemblant les parties prenantes de l'industrie pour construire une feuille de route à l'échelle de l'industrie vers le net d'ici 2050, et des réductions d'émissions d'ici 2030 en conformité avec l'Accord de Paris. Par conséquent, en 2022 et en 2023, Viparis a défini un nouvel objectif de réduction de -45 % des émissions de GES d'ici 2030[2] par rapport à 2019, nouvelle année de référence pour Viparis. La politique de développement durable de Viparis est présentée dans un document dédié disponible dans la section développement durable du site Internet de Viparis : www.viparis.com.

(1) Le Carrousel du Louvre et le CNIT sont des actifs à usage mixte comprenant à la fois des zones Congrès & Expositions ainsi que des centres commerciaux, dont les chiffres de reporting ont tous été rapportés dans la catégorie des ventes au détail. Il existe également 2 sites de commercialisation (La Serre et Paris Convention Centre) qui font partie de l'actif Paris Porte de Versailles et sont inclus dans ses données publiées (voir la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité).

(2) Tous les scopes sont inclus, à l'exception des déplacements des visiteurs, conformément à la méthodologie *Science-Based Targets*. L'objectif a été défini par une société internationale de conseil en stratégie climatique, en utilisant la méthodologie de la SBTi (non soumise à la SBTi).

BETTER FOR THE ENVIRONMENT

Better for the Environment[1] Viparis

Avancées

- ●●● Réalisé
- ●●○ En cours
- ●○○ Non atteint
- ○○○ Non commencé

ENGAGEMENTS	OBJECTIFS CLÉS			
Viser la neutralité carbone mondiale	**OBJECTIFS DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS GES POUR 2030**	**2023**	**2024**	**AVANCÉES**
	-45 % des émissions GES en 2030 par rapport à 2019 (Scopes 1, 2 et 3)[2]	**- 27 %**	**- 13 %**[3]	●●○
	-45 % des émissions GES en 2030 par rapport à 2019 (scopes 1 et 2)	**- 22 %**	**- 6 %**	●●○
Gérer des bâtiments durables	Réduction de 40 % de l'intensité énergétique en 2030 par rapport à 2014[4]	**- 28 %** Audits énergétiques réalisés sur chaque site	**- 28 %**	●●○
	Réduction de la consommation d'énergie en 2030 par rapport à 2014	**- 37 %**	**- 35 %**[1]	●●○
	100 % des nouveaux bâtiments avec une certification environnementale[5]	**100 %**	**100 %**	●●●
Respecter la nature et ses ressources	**PROTÉGER ET PROMOUVOIR LA BIODIVERSITÉ**			
	Réintroduire la biodiversité	100 % des sites ayant un potentiel en termes de biodiversité mettent en œuvre la charte de biodiversité de Viparis Réflexion en cours pour une nouvelle ambition en matière de biodiversité		●●○
	Sensibiliser le public et les collaborateurs aux enjeux concernant la biodiversité	Participation au *World Cleanup Day*	Création d'une palissade dédiée à la stratégie RSE du Palais des Congrès de Paris : sensibilisation du public au développement durable	●●○

(1) 2024 a été une année exceptionnelle pour Viparis, car ses sites ont accueilli une partie des Jeux Olympiques de Paris 2024. L'afflux de plus d'un million de visiteurs supplémentaires (par rapport aux activités habituelles de Viparis) a particulièrement impacté tous les indicateurs de durabilité de Viparis. Les sites Espace Grande Arche et Hôtel Salomon de Rothschild ont été exclus des calculs car ils ne sont pas opérés en direct par Viparis.
(2) À l'exception des déplacements des visiteurs, conformément à la méthodologie Science-based targets initiative.
(3) Avec plus de 25 % de visiteurs internationaux au cours des Jeux Olympiques, l'empreinte carbone de Viparis a considérablement augmenté en termes de déplacements (+135 %) et également en termes d'intrants (+70 %) avec l'achat de services exceptionnels pour les Jeux Olympiques. Le bilan carbone global de Viparis en 2024 est de +61% versus 2019.
(4) L'indicateur de ratio d'intensité énergétique est calculé en fonction de la consommation d'énergie et des mètres carrés par jour d'occupation d'une année civile (de janvier à décembre).
(5) Certification HQE ou BREEAM avec un minimum pour HQE : Très Haute Performance BREEAM : Very Good.

3. 3.1 Feuille de route Better Places

BETTER FOR THE ENVIRONMENT

Better for the Environment[1] Viparis

Avancées

Réalisé | Non atteint | En cours | Non commencé

ENGAGEMENTS	OBJECTIFS CLÉS LIMITER LES DÉCHETS ET LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE	2023	2024	AVANCÉES
Respecter la nature et ses ressources (suite)	Sensibiliser le public et les collaborateurs au tri des déchets	**5 initiatives :** Création d'une communication RSE publique au sein du Palais des Congrès de Paris « Visites Développement Durable » organisées avec les collaborateurs *World Clean Up Day* Mise en place du recyclage des mégots de cigarettes Installation de fontaines à eau à disposition des visiteurs	Mise en place d'une collecte de biodéchets conforme à la réglementation Mise en place de poubelles triflux sur Paris Nord Villepinte Étude menée sur la gestion des déchets	●●○
	70 % des déchets recyclés d'ici 2030	**71 %** de valorisation globale (dont 26,8 % valorisation matière)[2]	**75 %** de valorisation globale (dont 30 % valorisation matière)[2] Gestion de nos équipements informatiques avec Atelier du Bocage (40% de réutilisation et 60% de recyclage)	●●○
Soutenir une meilleure mobilité	**PROMOUVOIR UNE MOBILITÉ DOUCE**			
	Réduire les émissions GES liées au fret	Logistique groupée mise en place au CNIT Forest[3] Développement d'un outil d'estimation de l'empreinte carbone liée à la logistique	Perfectionnement de l'outil d'estimation automatique de l'empreinte carbone liée au fret Développement de nouvelles fonctionnalités de mesure en 2025	●●○
	Réduire les émissions GES liées aux déplacements des visiteurs avec 80 % des visiteurs arrivant par des moyens de transport plus durables[4] (derniers kilomètres)	**75 %** des visiteurs viennent en transports plus durables	**75%** des visiteurs viennent en transports plus durables	●●○

(1) 2024 a été une année exceptionnelle pour Viparis, car ses sites ont accueilli une partie des Jeux Olympiques de Paris 2024. L'afflux de plus d'un million de visiteurs supplémentaires (par rapport aux activités habituelles de Viparis) a particulièrement impacté tous les indicateurs de durabilité de Viparis. Les sites Espace Grande Arche et Hôtel Salomon de Rothschild ont été exclus des calculs car ils ne sont pas opérés en direct par Viparis.
(2) Exclusion du site de Le Bourget et de CNIT Forest.
(3) Logistique groupée mise en œuvre au Palais des Congrès de Paris et à CNIT Forest permettant l'optimisation du remplissage des véhicules entre l'installation de stockage hors site et le site.
(4) Ne concerne que le transport aval des visiteurs utilisant des transports à faible émission de carbone : vélo, métro, bus, tramway, navette, à pied.

BETTER HERITAGE

Better Heritage Viparis

Avancées

Réalisé
En cours
Non atteint
Non commencé

ENGAGEMENTS	OBJECTIFS CLÉS			
	PROPOSER DES SERVICES DURABLES	**2023**	**2024**	**AVANCÉES**
Proposer des services durables	Proposer des services durables	**4** nouvelles offres durables[1]	Renouvellement du partenariat pour les **4** services durables développés en 2023	●●○
Évoluer avec des partenaires responsables	100 % des appels d'offres gérés par le service des achats intégrant des clauses RSE[2]	**100 %**	**100 %**	●●●
	Augmenter la pondération de la RSE à 20 % dans les appels d'offres gérés par le service achats[2]	**20 %**	**20 %**	●●●
	Développement de l'intégration de la RSE dans des partenariats déjà existants	Mission réalisée pour développer les achats dans les secteurs protégés et les structures d'intégration		●●○
Impliquer le local	**DÉVELOPPER L'ANCRAGE TERRITORIAL**			
	Travailler avec des fournisseurs basés en Île-de-France (ou France)	**80 %**	**80 %**	●●●
	Développer des partenariats avec des associations sur diverses thématiques	**7** partenariats[3]	**2** partenariats reconduits et **2** nouveaux partenariats[4]	●●○

(1) Partenariat pour conseiller sur la réutilisation des matériaux et la gestion des déchets, offre de toilettes sèches mobiles, stand éco-conçu, mobilier éco-conçu.
(2) Excluant les achats liés au CAPEX.
(3) Nos Quartiers ont des talents, École de la 2ème Chance, Telethon, Le Refuge, Action Contre la Faim, Emmaüs Solidarité and Réseaux Action Climat.
(4) Nos Quartiers ont des talents, École de la 2ème Chance, Odyssea, Féminité Sans Abris.

3. 3.1 Feuille de route Better Places

Better at Heart
Viparis

Avancées
- Réalisé
- En cours
- Non atteint
- Non commencé

ENGAGEMENTS	OBJECTIFS CLÉS ENRICHIR L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR	2023	2024	AVANCÉES
Enrichir l'expérience collaborateur	100 % des collaborateurs Viparis ont au moins un objectif annuel de transformation durable de l'entreprise[1]	**99 %**	**100 %**	●●●
	100 % des nouveaux collaborateurs ont suivi une formation RSE dans l'année où ils ont pris leur fonction[2]	**89 %**	**100 %**	●●●
	Organisation d'enquêtes internes[3]	**7,4/10**	**6,9/10**	●●○
	Viparis certifié *Happy Trainees*	**100 %** (5e année consécutive)	**100 %** (6e année consécutive)	●●●
	Développer le bien-être au travail	Organisation d'ateliers Semaine Qualité de Vie au Travail (QVCT) Sessions de massages pour les collaborateurs Nouveaux espaces de convivialité pour les collaborateurs Distributions hebdomadaires de paniers de fruits Mise en place de Viparis Awards	Reconduite des initiatives réalisées en 2023	●●○
Agir pour la diversité	**PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ FEMME-HOMME**			
	Maintenir au moins 40 % de femmes dans des postes de management	**43,3 %** (management) **46,9 %** (top management)[4]	**41,5 %** (management) **44 %** (top management)[4]	●●○
	Index égalité femme/homme supérieur à 90 %	**94 %**	**99 %**	●●○
	ACCUEILLIR L'INTERGÉNÉRATIONNEL			
	100 % des nouveaux collaborateurs de moins de 30 ans parrainés à travers un système interne de parrainage.	**100 %** parrainés	**100 %** parrainés	●●●
	Partenariats avec les associations « École de la 2e chance » et « Nos Quartiers ont des talents » pour accueillir des stagiaires et leur présenter divers postes chez Viparis	**4** stagiaires	**8** stagiaires	●●○
	DÉVELOPPER L'INCLUSION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP			
	Sensibiliser les collaborateurs au sujet du handicap à travers des journées dédiées	Sensibilisation au handicap durant la convention annuelle interne et accueil de stagiaires en situation de handicap pendant une journée	Conférence interne sur le handicap et le sport avec l'équipe française Viparis : athlètes handicapés (volley-ball et tennis de table).	●●○

(1) Hors collaborateurs étant arrivés après le processus d'évaluation.
(2) Collaborateurs ayant validé leur période d'essai uniquement (en CDI ou CDD, hors stage ou alternance).
(3) Sondages internes en relation avec les collaborateurs (Peakon). Évolution du système d'enquête en 2024 (mensuelle en 2023).
(4) Top management selon l'organisation interne de Viparis.

3.2 Rapport de durabilité

Introduction

Le rapport de durabilité ci-dessous est complété par une série de documents, d'informations extra-financières et de politiques liés au développement durable, disponibles sur le site Internet d'URW, lesquels fournissent des informations précieuses sur les efforts déployés par l'Entreprise en matière de développement durable et sur ses performances extra-financières. Cette initiative souligne la volonté d'URW de maintenir une communication ouverte avec ses parties prenantes et son engagement inébranlable en faveur des pratiques durables[1].

Ce chapitre contient les éléments requis par la Directive 2022/2464/UE du 14-12-2022, dite « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive) (JO de l'UE du 16-12), transposée en droit français à la suite de la publication de l'Ordonnance 2023-1142 du 6-12-2023 (JO du 7-12), s'appliquant à compter du 1er janvier 2024, ainsi que les éléments de réponse au Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 concernant l'établissement d'un cadre pour faciliter l'investissement durable et modifiant le règlement (UE) 2019/2088, dit « Taxinomie européenne ». Les déclarations prospectives et autres déclarations portant sur les politiques, objectifs et plans d'action en matière d'environnement et de développement durable ont été préparées conformément à la Directive CSRD et ont été développés dans le contexte à la date de la publication du présent rapport. Ces éléments pourraient être amenés à évoluer selon le contexte et sont donc formulées à titre uniquement informatif. Le présent rapport ainsi que les engagements pris dans ce rapport en matière d'amélioration de certains points de donnée ou de publication de nouveaux points de données sont liés au cadre règlementaire au jour de la publication du présent Document d'Enregistrement Universel et pourraient évoluer selon l'adoption définitive de la proposition Omnibus communiquée par la Commission Européenne le 26 février 2025.

Conformément à la CSRD, le rapport de durabilité d'URW au 31 décembre 2024 s'aligne sur le périmètre de consolidation IFRS présenté dans les états financiers (y compris Viparis), sur lequel l'analyse de double matérialité a été effectuée. Ce périmètre ne reflète cependant pas complètement les activités d'URW (les actifs comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence ne sont pas inclus) et n'englobe pas les engagements pris dans sa feuille de route *Better Places* annoncée en octobre 2023[2]. Par conséquent, URW a décidé de publier sur un périmètre secondaire, aligné sur sa feuille de route *Better Places*, qui est plus étroitement aligné sur les chiffres financiers publiés par le Groupe au format proportionnel dans les états financiers. Par souci de transparence, les exigences minimales de publication (politiques, actions, objectifs) ont été établies pour le périmètre *Better Places*, sauf indication contraire.

Le rapport de durabilité du Groupe repose sur une approche de double matérialité, qui prend en compte à la fois l'impact d'URW sur l'environnement et la société, et l'influence des questions environnementales et sociales sur les performances de l'entreprise. Cette approche garantit que le rapport de durabilité est pertinent pour toutes les parties prenantes, y compris les employés, les investisseurs, les clients et les communautés au sein desquelles le Groupe opère.

3.2.1 Informations générales à publier (ESRS 2)

3.2.1.1 Base de préparation

3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité (ESRS 2 BP-1)

URW a aligné son rapport de durabilité sur les normes européennes de reporting en matière de durabilité (European Sustainability Reporting Standards ou ESRS). Ces normes fournissent un cadre complet pour la publication d'informations extra-financières, traitant des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

Pour préparer ce rapport, URW a recueilli et consolidé des données provenant de l'ensemble de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement. Le présent Rapport de durabilité fait l'objet d'un audit conformément à la réglementation, avec un degré d'assurance limité, comme indiqué dans la Section 3.4.1 Rapport de certification sur les informations et la conformité vis-à-vis du développement durable avec les exigences de publication ESRS d'Unibail-Rodamco-Westfield, pour l'exercice clos le 31/12/2024.

Le rapport de durabilité a été préparé sur une base consolidée intégrant l'activité de Viparis (filiale gestionnaire de sites de Congrès & Expositions détenue conjointement avec la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, entièrement consolidée par URW). Les informations présentées dans le rapport de durabilité portent sur le périmètre consolidé d'URW, sauf mention contraire explicite (c'est-à-dire le périmètre *Better Places*), couvrant les pays où le Groupe opère : Autriche, République tchèque, Danemark, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, Espagne, Suède, Royaume-Uni et États-Unis. La seule filiale cotée, URW NV, est dispensée de publier un rapport de durabilité distinct, car elle est couverte par le rapport de durabilité d'URW SE. Bien qu'URW NV soit qualifiée de « grande entreprise » dont le nombre moyen d'employés ne dépasse pas 500, les exigences en matière de rapport de durabilité de l'article 19a/29a de la Directive 2013/34/EU, telle que modifiée par la CSRD ne s'appliquent pas pour l'exercice financier commençant avant le 31 décembre 2024. En ce qui concerne l'exercice 2024, URW NV n'est pas tenue de faire un rapport au titre de la CSRD, car cette filiale comptait en moyenne moins de 500 employés au cours des deux années consécutives précédentes (2022 et 2023).

(1) https://www.urw.com/fr-fr/rse/documents-rse
(2) https://assets.eu.ctfassets.net/1e76kztii87u/3trut8Eyz13pQ9x6TsTm3E/0c9c34ae3564f2ed9d661f033d0e1192/2023-10-10URW-announces-comprehensive-evolution-of-Better-Places.pdf

Périmètres de reporting

Périmètre ESRS

Le Groupe a défini les deux périmètres de reporting conformément aux exigences :

- Le **périmètre financier (aussi appelé périmètre CSRD)** concernant toutes les informations et données contenues dans le rapport de durabilité ; il est aligné sur le périmètre financier. Le périmètre de reporting comprend les sociétés en intégration globale en vertu du cadre IFRS, ce qui englobe les aéroports et les activités conjointes (par exemple, Westfield London). Cet alignement garantit la cohérence et la précision des déclarations, puisqu'il utilise les mêmes données que celles déjà appliquées dans le calcul de la Taxinomie de l'UE. Sont inclus les actifs faisant l'objet de diverses méthodes de consolidation, y compris l'intégration globale, car gérés comme une seule unité (ex. Rosny 2).
- Le **périmètre opérationnel** est un périmètre supplémentaire étendu aux entités sous contrôle opérationnel. On considère qu'URW a le contrôle opérationnel en cas de contrôle conjoint ou d'influence notable, et que l'actif est géré par URW.
  - **Contrôle conjoint** : cela implique le partage contractuel du contrôle sur une opération, nécessitant le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence et, dans le cas d'URW, selon la méthode proportionnelle.
  - **Influence notable** : l'influence notable désigne la possibilité de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entreprise détenue, sans pour autant exercer un contrôle ou un contrôle conjoint. Elle est présumée si le Groupe détient 20 % ou plus des droits de vote d'une entité, sauf démonstration claire du contraire. Comptabilisés par mise en équivalence.
  - **Actif géré** : un actif est considéré comme « géré » si URW assure la gestion opérationnelle, couvrant 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).
  - **Exclusion :** les actifs détenus par des tiers et exploités par URW dans le cadre de contrats de gestion immobilière et sans participation dans les actifs sont exclus du périmètre opérationnel.

Le périmètre opérationnel s'applique aux exigences environnementales suivantes :

- E1-6 : émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3 ;
- E4-2 : politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes.

Les actifs vendus au cours de l'année sont pris en compte au prorata de la durée de détention.

Périmètre Better Places [1]

Comme mentionné dans l'introduction du rapport, URW a décidé de rendre compte sur un périmètre secondaire, **celui de la feuille de route *Better Places***, également appelé **périmètre *Better Places***, qui couvre le portefeuille existant du Groupe, soit les actifs détenus (au moins une action) et gérés par le Groupe, et qui sont dans le portefeuille du Groupe depuis au moins un exercice fiscal (à l'exception de BREEAM In-Use, pour lequel un exercice fiscal et demi s'applique) à la date d'établissement du rapport. Ces informations couvrent toutes les catégories d'actifs du Groupe dans ses principales activités : Centres Commerciaux (commerce), Bureaux (activité bureaux en France) et centres de Congrès & Expositions (filiale Viparis en France). Cela correspond à la définition historique du périmètre communiqué dans les rapports annuels précédents avant l'entrée en vigueur de l'Ordonnance 2023-1142 du 6 décembre 2023 (JO du 7 décembre), transposition française de la CSRD.

Lorsqu'un indicateur couvre un périmètre plus restreint, ceci est précisé dans sa description. Le présent **périmètre *Better Places*** représente 85 % du portefeuille total d'actifs en exploitation du Groupe en surface (m^2) en 2024. Le périmètre constant de la période 2023-2024 représente 85 % de la surface totale du portefeuille existant 2024 (m^2).

Les informations relatives au champ d'application de *Better Places* sont incluses pour permettre le suivi du déploiement de la stratégie *Better Places* et des objectifs associés, qui sont considérés comme des informations importantes.

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. Les actifs qui font l'objet de travaux importants (GLA nette impactée[2] > 1 000 m^2) pendant la période de reporting sont exclus du périmètre de reporting en matière de développement durable pour les indicateurs liés à l'énergie et aux certifications BREEAM In-Use, les travaux pouvant affecter la consommation d'énergie d'un actif de façon inhabituelle non représentative par rapport aux 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 en matière de développement durable pour les indicateurs liés à l'énergie 1 an après l'accomplissement des travaux. Ce périmètre de reporting pour les indicateurs liés à l'énergie représente 84 % du portefeuille total d'actifs en exploitation du Groupe en surface (m^2) en 2024.

(1) Les indicateurs spécifiques et les règles relatives au périmètre détaillés ici ne s'appliquent pas au périmètre CSRD et au périmètre opérationnel.
(2) Surface locative brute.

En pratique, en 2024, CH Ursynow est exclu des données publiées (en travaux), tandis que les parties bureaux de Nacka Forum, Taby Centrum, Stadshart Zoetermeer, Stadshart Amstelveen, et la partie hôtel du CNIT (Hilton) ont été incluses dans les données publiées.

Les indicateurs relatifs au scope **Sustainable Retail Index (périmètre SRI)** comprennent les centres commerciaux détenus et gérés en Europe et aux États-Unis, ainsi que La Vaguada. Les indicateurs relatifs aux objectifs Thriving Communities (**périmètre Communautés**) englobent les centres commerciaux détenus et gérés, Centrale (équipe dédiée à la valeur sociale au Royaume-Uni), ainsi que les opérations aéroportuaires. Les indicateurs relatifs aux objectifs de certification *Better Places* (**périmètre BPC**) couvrent les centres commerciaux détenus et gérés en Europe. La sélection des actifs est guidée par des priorités internes et des considérations opérationnelles.

Les indicateurs sociaux (ESRS S1) 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), centres de Congrès & Expositions (filiale Viparis en France) et Aéroports (États-Unis). Les obligations de déclaration des données relatives aux non-salariés sont introduites progressivement, car elles bénéficient d'une approche progressive. Cela signifie que, pour l'année 2024, les données relatives aux non-salariés ne sont pas incluses dans le périmètre déclaré.

Les **indicateurs relatifs aux projets de développement** couvrent tous les projets dans le pipeline du Groupe, quel que soit leur type (nouveaux projets, gros entretiens, projets de rénovations et d'extensions), qui ont atteint un stade de développement suffisamment mature pour avoir mis en œuvre la feuille de route du développement durable du Groupe (projets engagés[1]) et qui dépassent les seuils suivants en termes de surface locative impactée nette minimale 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 ; et
  - Tous les autres projets (bureaux, centres de congrès et d'exposition) de plus de 50 millions d'euros de CTI et de plus de 10 000 m² de surface locative ou de surface intérieure brute.
- Pour les États-Unis :
  - Tous les projets ayant un CTI supérieur à 100 M$ ou une surface locative supérieure à 20 000 m².

En 2024, le périmètre de reporting des indicateurs liés au développement couvrait 8 projets.

PÉRIMÈTRES

2024	Périmètre CSRD	Périmètre en contrôle opérationnel	Périmètre Better Places (centres commerciaux et bureaux)	Périmètre Better Events (Centres de congrès et exposition)
Nombre d'actifs	94	22	64	6
Surface (surface locative)[1]	5 028 382 m²	1 690 860 m²	5 405 871 m²	675 355 m²

(1) Surface locative brute pour les centres commerciaux, surface totale pour les bureaux et les C&E.

(1) Depuis 2020, le périmètre de reporting des indicateurs liés au développement a évolué, afin de ne couvrir que les projets « engagés » (tels que définis à la Section 4.1 Analyse des résultats) et assurer un meilleur alignement entre le reporting et le calendrier de mise en œuvre par les projets des leviers en matière de développement durable de manière sécurisée. Cependant, le reporting relatif à l'empreinte carbone des projets de développement porte encore sur la majeure partie des projets « engagés » et « contrôlés » afin de saisir le périmètre complet des émissions de GES de Scope 3 liées au développement.

PORTEFEUILLE D'ACTIFS (POUR PLUS DE DÉTAILS SE RÉFÉRER AU 1.5 PORTEFEUILLE D'ACTIFS)

Actif	Type d'actif	Région	Pays	Périmètre CSRD	Périmètre de contrôle opérationnel	Périmètre Better Places	Périmètre Better Events	Surface (m²)	Fréquentation (valeur par pays et pour les centres commerciaux)	Date de cession	Date d'arrêt de collecte pour les données ESG
Westfield Donau Zentrum (Vienne)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	AUTRICHE	X		X		127 600	31 741 825	n/a	n/a
Westfield Shopping City Süd (SCS) (Vienne)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	AUTRICHE	X		X		205 400		n/a	n/a
Donauzentrum Bureaux (Vienne)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE CENTRALE	AUTRICHE	X				10 000	n/a	n/a	n/a
Shopping City Süd Bureaux (SCS) (Vienne)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE CENTRALE	AUTRICHE	X				9 000	n/a	n/a	n/a
Centrum Cerny Most (Prague)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	X		X		107 600	36 717 748	n/a	n/a
Metropole Zlicin (Prague)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	RÉPUBLIQUE TCHÈQUE		X	X		54 100		n/a	n/a
Westfield Chodov (Prague)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	X		X		101 600		n/a	n/a
Gropius Passagen (Berlin)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE		X	X		95 200	76 097 336	n/a	n/a
Höfe am Brühl (Leipzig)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE	X		X		50 600		n/a	n/a
Minto (Mönchengladbach)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE	X		X		41 300		n/a	n/a
Palais Vest (Recklinghausen)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE	X		X		45 900		n/a	n/a
Pasing Arcaden (Munich)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE	X				46 300		27 novembre 2024	31 octobre 2024
Paunsdorf Center (Leipzig)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE		X	X		113 700		n/a	n/a
Ruhr Park (Bochum)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE	X		X		118 800		n/a	n/a
Westfield Centro (Oberhausen)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE		X	X		259 700		n/a	n/a
Westfield Hamburg-Überseequartier	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE					94 484	n/a	n/a	n/a
Höfe am Brühl Bureaux (Leipzig)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE	X				4 900	n/a	n/a	n/a
Pasing Arcaden Bureaux (Munich)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE CENTRALE	ALLEMAGNE	X				6 800	n/a	27 novembre 2024	31 octobre 2024
CH Ursynow (Varsovie)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	POLOGNE	X				46 700	60 056 358	n/a	n/a
Galeria Mokotow (Varsovie)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	POLOGNE	X		X		68 300		n/a	n/a
Westfield Arkadia (Varsovie)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	POLOGNE	X		X		117 500		n/a	n/a
Wilenska (Varsovie)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	POLOGNE	X		X		41 300		n/a	n/a
Wroclavia (Wroclaw)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	POLOGNE	X		X		65 300		n/a	n/a
Zlote Tarasy (Varsovie)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	POLOGNE					66 400		n/a	n/a
Wilenska Bureaux (Varsovie)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE CENTRALE	POLOGNE	X				13 600	n/a	n/a	n/a
Wroclavia Bureaux (Wroclaw)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE CENTRALE	POLOGNE	X				8 500	n/a	n/a	n/a
Aupark (Bratislava)	Centre commercial	EUROPE CENTRALE	SLOVAQUIE		X			59 200	9 079 361	2 septembre 2024	31 août 2024
Fisketorvet (Copenhague)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	DANEMARK	X		X		56 100	7 281 442	n/a	n/a

PORTEFEUILLE D'ACTIFS (POUR PLUS DE DÉTAILS SE RÉFÉRER AU 1.5 PORTEFEUILLE D'ACTIFS)

In den Vijfhoek (Oldenzaal)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	PAYS-BAS	X			7 800		n/a	n/a
Stadshart Amstelveen (Amstelveen)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	PAYS-BAS	X		X	81 800		n/a	n/a
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	PAYS-BAS	X		X	84 100	30 572 873	n/a	n/a
Westfield Mall of the Netherlands (Région de la Haye)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	PAYS-BAS	X		X	125 500		n/a	n/a
Zoetelaarpassage (Almere)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	PAYS-BAS	X			6 500		n/a	n/a
Stadshart Amstelveen Bureaux (Amstelveen)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE DU NORD	PAYS-BAS	X			6 100	n/a	n/a	n/a
Stadshart Zoetermeer Bureaux (Zoetermeer)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE DU NORD	PAYS-BAS	X			5 700	n/a	n/a	n/a
Nacka Forum (agglomération de Stockholm)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	SUÈDE	X		X	56 200		n/a	n/a
Westfield Mall of Scandinavia (agglomération de Stockholm)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	SUÈDE	X		X	106 000	30 602 819	n/a	n/a
Westfield Täby Centrum (agglomération de Stockholm)	Centre commercial	EUROPE DU NORD	SUÈDE	X		X	85 100		n/a	n/a
Nacka Forum Bureaux (agglomération de Stockholm)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE DU NORD	SUÈDE	X			14 300	n/a	n/a	n/a
Täby Centrum Bureaux (agglomération de Stockholm)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE DU NORD	SUÈDE	X			10 700	n/a	n/a	n/a
Aéroville (Tremblay-en-France)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE		X	X	85 100		n/a	n/a
Aquaboulevard (Paris 15)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE				40 600		n/a	n/a
Bel-Est (Bagnolet)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X			48 900		n/a	n/a
Carrousel du Louvre (Paris 1)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	13 400		n/a	n/a
L'Usine Mode et Maison (Vélizy-Villacoublay)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X			21 100		n/a	n/a
La Toison d'Or (Dijon)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE		X	X	79 100		n/a	n/a
La Valentine (Marseille)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X			30 000		30 septembre 2024	31 août 2024
Les Ateliers Gaîté (Paris 14)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	29 500		n/a	n/a
Lyon Confluence (Lyon)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE		X	X	53 500		n/a	n/a
Rennes Alma (Rennes)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE		X	X	55 800	277 273 915	n/a	n/a
So Ouest (Levallois-Perret)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE		X	X	57 300		n/a	n/a
Ulis 2 (Les Ulis)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	53 700		n/a	n/a
Villabe (Villabe)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	35 400		n/a	n/a
Westfield Carré Sénart (Lieusaint)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	122 400		n/a	n/a
Westfield CNIT (La Défense)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	38 100		n/a	n/a
Westfield Euralille (Lille)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	68 000		n/a	n/a
Westfield Forum des Halles (Paris 1)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	77 500		n/a	n/a
Westfield La Part-Dieu (Lyon)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	161 800		n/a	n/a
Westfield Les 4 Temps (La Défense)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X		X	140 000		n/a	n/a

PORTEFEUILLE D'ACTIFS (POUR PLUS DE DÉTAILS SE RÉFÉRER AU 1.5 PORTEFEUILLE D'ACTIFS)

Westfield Parly 2 (Le Chesnay-Rocquencourt)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X			X		130 000		n/a	n/a
Westfield Rosny 2 (Rosny-sous-Bois)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X			X		113 700		n/a	n/a
Westfield Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	FRANCE	X			X		131 800		n/a	n/a
29, rue du Port (Nanterre)	Bureaux	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					8 200	n/a	n/a	n/a
Gaîté-Montparnasse (Bureaux) (Paris 14)	Bureaux	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					12 500	n/a	12 novembre 2024	31 octobre 2024
Le Sextant	Bureaux	EUROPE DU SUD	FRANCE		X		X		13 400	n/a	n/a	n/a
Les Villages de l'Arche	Bureaux	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					19 800	n/a	n/a	n/a
Lightwell	Bureaux	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					n/a	n/a	n/a	n/a
Pullman Paris-Montparnasse (Hotel) (Paris 14)	Bureaux	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					51 300	n/a	n/a	n/a
Tour Rosny (Rosny-sous-bois)	Bureaux	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					13 600	n/a	n/a	n/a
Trinity	Bureaux	EUROPE DU SUD	FRANCE	X			X		50 000	n/a	n/a	n/a
Espace Champerret (Paris 17)	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE	X				X	8 500	n/a	n/a	n/a
Espace Grande Arche (La Défense)	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					5 000	n/a	n/a	n/a
Hôtel Salomon de Rothschild (Paris 8)	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE						1 300	n/a	n/a	n/a
Le Palais des Congrès de Paris (Paris 17)	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE	X				X	48 700	n/a	n/a	n/a
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE	X				X	3 000	n/a	n/a	n/a
Palais des Sports (Paris 15)	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE						n/a	n/a	n/a	n/a
Paris Nord Villepinte	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE	X				X	246 300	n/a	n/a	n/a
Paris Porte de Versailles (Paris 15)	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE	X				X	238 900	n/a	n/a	n/a
Paris, Le Bourget	Congrès & Expositions	EUROPE DU SUD	FRANCE	X				X	79 700	n/a	n/a	n/a
CNIT (Hotel)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					10 800	n/a	n/a	n/a
CNIT (Bureaux)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					38 500	n/a	n/a	n/a
Carrousel du Louvre (Expos) (Paris 1)	Actif rattaché (Congrès & Expositions)	EUROPE DU SUD	FRANCE	X				X	6 600	n/a	n/a	n/a
CNIT Forest (La Défense)	Actif rattaché (Congrès & Expositions)	EUROPE DU SUD	FRANCE	X				X	19 700	n/a	n/a	n/a
Maine Montparnasse (Paris 15)	Autre exploitation	EUROPE DU SUD	FRANCE	X					35 500	n/a	n/a	n/a
Bonaire (Valencia)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X			X		135 000	94 550 919	n/a	n/a
Equinoccio (Madrid)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X					36 800		30 janvier 2024	n/a
Garbera (San Sebastian)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X			X		59 400		n/a	n/a
La Vaguada (Madrid)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X			X		87 000		n/a	n/a
Splau (Barcelone)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X			X		56 000		n/a	n/a
Westfield Glòries (Barcelone)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X			X		70 100		n/a	n/a

PORTEFEUILLE D'ACTIFS (POUR PLUS DE DÉTAILS SE RÉFÉRER AU 1.5 PORTEFEUILLE D'ACTIFS)

Westfield La Maquinista (Barcelone)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X		X	94 500		n/a	n/a
Westfield Parquesur (Madrid)	Centre commercial	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X		X	159 000		n/a	n/a
La Vaguada Bureaux (Madrid)	Actif rattaché (Bureaux)	EUROPE DU SUD	ESPAGNE	X			10 300	n/a	n/a	n/a
Centrale (Croydon)	Centre commercial	ROYAUME-UNI	ROYAUME-UNI	X			74 100		n/a	n/a
Westfield London (London, Shepherds Bush)	Centre commercial	ROYAUME-UNI	ROYAUME-UNI	X		X	236 400		n/a	n/a
Westfield Stratford City (London, Stratford)	Centre commercial	ROYAUME-UNI	ROYAUME-UNI	X		X	188 300	80 964 827	n/a	n/a
Whitgift (Croydon)	Centre commercial	ROYAUME-UNI	ROYAUME-UNI	X			137 700		n/a	n/a
Westfield London Bureaux (London)	Actif rattaché (Bureaux)	ROYAUME-UNI	ROYAUME-UNI	X			13 600	n/a	n/a	n/a
Westfield Annapolis (Annapolis, Maryland)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X			130 900		20 août 2024	31 juillet 2024
Westfield Century City (Los Angeles, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X		X	123 200		n/a	n/a
Westfield Culver City (Culver City, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	100 000		n/a	n/a
Westfield Fashion Square (Sherman Oaks, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	80 600		n/a	n/a
Westfield Galleria at Roseville (Roseville, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X		X	127 500		n/a	n/a
Westfield Garden State Plaza (Paramus, New Jersey)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	178 700		n/a	n/a
Westfield Montgomery (Bethesda, Maryland)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X		X	104 900		n/a	n/a
Westfield Oakridge (San Jose, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	108 300		n/a	n/a
Westfield Old Orchard (Skokie, Illinois)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X		X	129 500	226 017 207	n/a	n/a
Westfield Plaza Bonita (National City, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	96 200		n/a	n/a
Westfield Southcenter (Seattle, Washington)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	153 500		n/a	n/a
Westfield Topanga (Canoga Park, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	148 800		n/a	n/a
Westfield UTC (San Diego, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	115 000		n/a	n/a
Westfield Valley Fair (Santa Clara, Californie)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	180 100		n/a	n/a
Westfield Wheaton (Wheaton, Maryland)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X	X	139 500		n/a	n/a
Westfield World Trade Center (New York, New York)	Centre commercial	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X			36 600		n/a	n/a
Corbin Office (New York, New York)	Bureaux	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X			2 900	n/a	n/a	n/a
San Francisco Centre (San Francisco, Californie)	Bureaux	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X			9 800	n/a	n/a	n/a
Old Orchard Bureaux (Skokie, Illinois)	Actif rattaché (Bureaux)	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X			7 600	n/a	n/a	n/a
Wheaton Bureaux (Wheaton, Maryland)	Actif rattaché (Bureaux)	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS		X		18 700	n/a	n/a	n/a
Aéroport international Chicago O'Hare	Aéroports	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X		X	n/a	n/a	n/a	n/a
Aéroport international John F. Kennedy	Aéroports	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X		X	n/a	n/a	n/a	n/a
Aéroport international Los Angeles	Aéroports	ÉTATS-UNIS	ÉTATS-UNIS	X		X	n/a	n/a	n/a	n/a

(1) Les activités des aéroports sont considérées comme inclus dans le périmètre *Better Places* uniquement pour leur contribution au pilier *Communities*. Strictement aucun indicateur environnemental n'est collecté pour ces actifs.
(2) La Vaguada est uniquement incluse dans *Better Places* en raison de sa contribution au *Sustainable Retail Index*.
(3) Le Palais des Sports, l'Aquaboulevard, Zlote Tarasy ne sont pas inclus dans les périmètres de reporting en raison de leur structure de détention, du statut de gestion ou de la décision juridique empêchant URW de gérer l'actif dans ce dernier cas.

Chaîne de valeur dans le rapport de durabilité

URW considère sa chaîne de valeur selon une approche globale. Pour les paragraphes en lien avec la chaîne de valeur, URW a renoncé à la possibilité d'omettre des informations spécifiques relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats de l'innovation. De plus, URW n'a pas utilisé la possibilité offerte par la France d'omettre la publication des développements imminents ou des questions en cours de négociation. La chaîne de valeur d'URW désigne l'ensemble des activités, des ressources et des relations qui font partie intégrante du modèle économique du Groupe et de l'environnement externe dans lequel il opère. Les informations relatives à la chaîne de valeur sont également abordées dans les normes thématiques du document, lorsqu'elles sont applicables et significatives. La chaîne de valeur d'URW englobe :

Les activités propres

- **Les actifs en exploitation :** cela comprend les opérations et la gestion des locataires. Les opérations comportent la gestion quotidienne de la propriété et la maintenance des installations. La gestion des locataires consiste à attirer et à conserver les locataires, à négocier les baux et à veiller à la satisfaction des locataires ;
- **Les projets de développement** : ils englobent tous les processus utilisés par le Groupe pour développer ou rénover des actifs, depuis la conception initiale, le développement, la gestion et enfin la vente ou la location. Cela comprend l'étude de marché, l'acquisition de terrains, la conception et la planification, la construction, le marketing, l'activité locative, la gestion immobilière et la cession ou le redéveloppement des actifs. Chaque étape ajoute de la valeur aux actifs immobiliers, contribuant ainsi à la valeur totale perçue par les parties prenantes (investisseurs, locataires et communauté) ;
- **Les co-propriétaires et les partenaires de co-entreprises :** plusieurs actifs d'URW sont gérés conjointement et/ou en copropriété, ce qui signifie que ces partenaires jouent un rôle dans les activités. Leur implication comprend le partage de la prise de décision stratégique, des responsabilités opérationnelles et des résultats financiers. Les co-propriétaires et les partenaires de co-entreprise contribuent aux différentes étapes de la chaîne de valeur, depuis l'investissement initial et le développement jusqu'à la gestion continue et l'éventuelle cession ou redéveloppement des actifs.

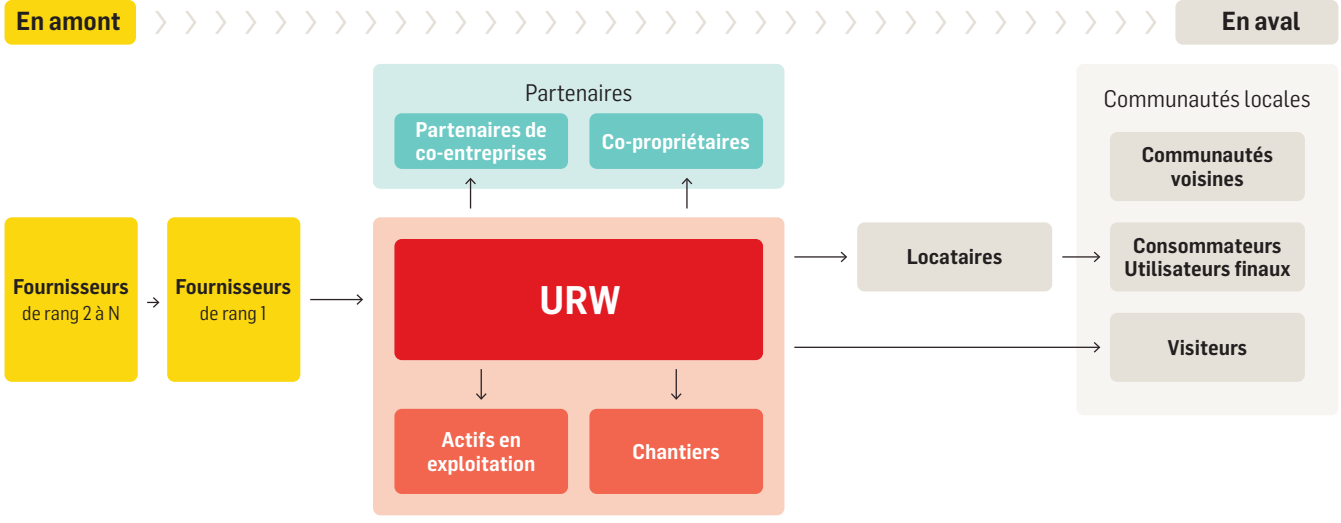
En amont

- **Les fournisseurs de niveau 1 :** fournisseurs directs fournissant des biens et des services, tels que des services de construction (sous-traitants avec relation contractuelle directe), des services intellectuels et d'autres intrants essentiels à URW ;
- **Les fournisseurs de niveau 2 à N :** les fournisseurs rang 2, proposant des matériaux et des services qui soutiennent les fournisseurs principaux, y compris des sous-traitants spécialisés sur les chantiers et des consultants jusqu'au réseau étendu de fournisseurs plus en amont, des composants et des services auxiliaires qui soutiennent en fin de compte toute la chaîne d'approvisionnement d'URW.

En aval :

- **Les communautés locales et les consommateurs/utilisateurs finaux** comprennent les communautés locales, les visiteurs et les clients des locataires des actifs d'URW.
- **Les locataires** qui exercent des activités dans les bâtiments d'URW font partie de la chaîne de valeur du Groupe.

CHAÎNE DE VALEUR D'URW



En 2024, le Groupe a mis à jour son analyse de double matérialité initialement réalisée en 2023 (fondée sur la version non-définitive des ESRS), y compris l'impact potentiel des enjeux de durabilité d'URW sur sa chaîne de valeur, afin de développer des stratégies appropriées pour les traiter (voir la Section 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur), car URW considère toutes ses parties prenantes clés dans le périmètre du rapport de durabilité. Cette approche inclusive est destinée à garantir que les intérêts et les préoccupations de toutes les parties concernées par les activités de l'Entreprise, des collaborateurs et clients aux investisseurs, fournisseurs et communautés au sein desquelles le Groupe est présent, sont pris en compte et traités. Les relations d'affaire, les parties prenantes et les canaux de communication associés sont détaillés à la Section 3.2.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes.

3.2.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (ESRS 2 BP-2)

Cette section présente les spécificités liées à la première application de la CSRD, les changements dans le périmètre de reporting et les évolutions des périmètres de calcul le cas échéant. Pour plus d'informations sur les actifs appartenant aux différents périmètres de reporting, voir la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité.

3.2.1.1.2.1. Note de première application

Ce rapport 2024 applique les dispositions relatives à la directive CSRD. Dans un contexte de première année d'application de la CSRD, dont certaines définitions, normes et périmètres d'application restent à établir ou à préciser, ou ne font pas l'objet de consensus de place entre les principaux partenaires du secteur, ce rapport a été établit en tenant compte des informations et des connaissances disponibles à la date de son établissement.

Compte tenu de l'existence de standards sectoriels (EPRA), la non-existence des ESRS sectoriels pour l'immobilier et le fait que les investisseurs accordent une attention particulière à certains facteurs spécifiques à ce secteur, URW a intégré certaines informations supplémentaires directement dans chaque norme (par exemple, les certifications BREEAM In-Use, les recommandations EPRA sur les meilleures pratiques de reporting en matière de développement durable). La publication de ces informations permet également à URW d'aborder les thèmes liés aux IRO matériels. À titre d'exemple, la certification BREEAM In-Use n'est pas rattachée à un IRO spécifique mais pertinente pour les IRO environnementaux, tandis que l'alignement sur les lignes directrices de l'EPRA renforce la transparence d'URW en lien avec les attentes des investisseurs.

En particulier, ce premier rapport de durabilité est caractérisé par des spécificités contextuelles liées à la première année d'application :

- Le recours à des limitations de périmètre en particulier sur le fait que les politiques, plan d'actions et cibles – y compris le plan de transition climat – couvrent le périmètre *Better Places* tel que décrit en section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité et comme rappelé en introduction de la section 3.2.2 Informations environnementales ou des estimations opérées au cas par cas sur certaines données telles que précisées en regard des valeurs communiquées dans les sections thématiques de l'état de durabilité;
- Des incertitudes qui subsistent sur les méthodologies à appliquer
  - en particulier en matière de double matérialité sur la cotation à l'échelle des IRO de certains enjeux de durabilité (3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels) ;
  - et l'intégration des émissions de GES liées à l'énergie des preneurs dans le scope 3 (3.2.2.2.9 Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES), conformément au *GHG Protocol* et à la pratique du marché ;
- Certaines informations requises par les normes ESRS ne sont pas disponibles à la clôture au 31 décembre 2024 en raison (i) d'une maturité insuffisante de certains outils spécifiques de reporting pour isoler et traiter au niveau de granularité requis l'information en particulier le calcul du pourcentage d'employés à risque formés à l'anti-corruption (3.2.4.2.3 Formation) ou (ii) un écart de méthodologie dans la couverture de l'ensemble des factures dans le calcul des délais de paiement (3.2.4.6 Pratiques en matière de paiement).

3.2.1.1.2.2. Changements et évolutions du reporting

Des modifications du périmètre de reporting *Better Places* 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, on utilise un périmètre « constant » pour calculer l'évolution des données. Le périmètre constant correspond à un périmètre restreint d'actifs qui sont à la fois présents dans le périmètre *Better Places* (tel que défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité) de l'année 2024, et dans celui de l'année 2023. Il est utilisé pour évaluer l'évolution d'un indicateur dans le temps, sur la base d'un portefeuille comparable. Le périmètre constant n'est pas utilisé pour les périmètres CSRD et opérationnel.

Période de reporting et année de référence (CSRD et Better Places)

Les données environnementales, sociales et sociétales sont reportées au 31 décembre de l'année de reporting échue, soit une année civile. Néanmoins, en raison des exigences de planning liées à la publication de l'URD, certaines données environnementales, telles que la consommation d'énergie, les émissions de GES relatives à l'énergie des Scopes 1 et 2, et la consommation d'eau, sont estimées pour le dernier trimestre si l'information n'est pas disponible. L'estimation est réalisée en fonction des données réelles du dernier trimestre de l'année précédente. Cela permet de produire les données dans les délais impartis tout en maintenant l'exactitude.

La feuille de route de développement durable *Better Places* utilise l'année 2015 comme année de référence pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs liés à l'énergie et au carbone. Cette année de référence a été choisie comme la dernière année disponible avec des données complètes pour *Better Places* 2030 lors de sa publication en 2016 et a été maintenue depuis lors à des fins de cohérence et de transparence dans la mesure de la performance et le reporting. Pour les objectifs liés à l'eau et aux déchets, l'année de référence est 2019.

Pour Viparis et l'activité Congrès & Expositions, la feuille de route de développement durable Better Events 2030 définit 2014 comme année de référence pour les objectifs liés à l'énergie et 2019 pour les objectifs liés au carbone.

Horizons temporels

Les horizons temporels d'URW concernant son Rapport de Durabilité (y compris l'analyse de double matérialité) sont alignés avec le cadre de gestion des risques de l'entreprise (se référer à la section 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe) sauf indication contraire (c'est-à-dire pour des objectifs et références spécifiques), et prennent ainsi en compte les sujets de durabilité ayant lieu à long terme :

- Court terme : 0 à 1 an (comme pour les états financiers)
- Moyen terme : 2 à 5 ans
- Long terme : plus de 5 ans

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 (m^2) :
  - Surfaces exploitées desservies en énergie : la surface des parties communes et privatives alimentées en énergie gérée des actifs. Ce dénominateur est utilisé pour les actifs existants pour calculer l'efficacité énergétique (voir Section 3.2.2.2.8 Consommation d'énergie et mix énergétique) et l'intensité carbone sur les Scopes 1 et 2 liés à l'énergie (voir Section 3.2.2.2.9 Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES) 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 des opérations des Scopes 1, 2 et 3 liées à l'énergie, y compris les émissions des locataires (voir la Section 3.2.2.2.9 Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES) ;
  - Surface consolidée des bâtiments, correspondant à :
    - La surface locative brute (GLA) des sociétés propriétaires pour les centres commerciaux ; la surface totale selon le périmètre de consolidation pour les bureaux ; et
    - La surface totale selon le 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 (nombre annuel de visiteurs) des centres commerciaux ;
  - Occupants (capacité maximale des bureaux multipliée par le taux d'occupation des actifs) pour les bureaux ; et
  - Surfaces occupées par jours d'occupation (m^2 JOCC) pour les centres de Congrès & 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).
  - Indicateurs exprimant l'intensité en euros (€) selon les loyers nets de l'année fiscale.

Pour tous les chiffres des tableaux et graphiques publiés, la somme des composantes peut ne pas être égale au total en raison des écarts d'arrondis.

Amélioration continue des définitions et de la qualité des données

URW s'efforce continuellement d'améliorer la qualité et la comparabilité de ses données sur le développement durable, ainsi que leur alignement sur les normes et cadres de reporting externes. Par exemple, URW a identifié des sources d'incertitude concernant le bilan carbone du Groupe :

Émissions des 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 l'historique des données du Groupe publiées soutiennent la cohérence des résultats présentés. Néanmoins :

- L'estimation de la consommation d'énergie dans certaines factures de fournisseurs d'énergie 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 sont 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'erreur pour les 3 principaux postes, construction, exploitation et mobilité, est proposée ci-après :

Construction

Les marges d'erreur peuvent être liées :

- À la nature qualitative de certaines informations environnementales utilisées (déclaration environnementale des produits) ;
- Aux quantités de matériaux utilisés pour chaque nouveau projet de développement ; et
- Au suivi de l'évolution des coûts de construction dans le temps (ratios économiques).

Afin de réduire l'incertitude, les quantités de matériaux utilisés sont challengées par les responsables de la construction lors des revues de projet (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 achetée et gérée directement par les locataires) peuvent être liées à la consommation d'énergie ou aux facteurs d'émission de carbone :

- Les consommations d'énergie privatives sont calculées en utilisant des ratios d'intensité obtenus dans les cas où le Groupe fournit l'électricité directement aux locataires. Afin de limiter les incertitudes, l'échantillon est construit à partir des données d'électricité privative provenant d'environ 10 centres commerciaux en Europe en 2024 ; et
- Le mix énergétique utilisé par chaque locataire 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

Les marges d'erreur peuvent être liées au nombre de visiteurs sur chaque site, à l'évaluation des parts modales et des distances parcourues pour chaque mode de transport (zones de chalandise), au taux d'occupation des voitures et, enfin, aux facteurs d'émission utilisés pour chaque mode de transport. Pour renforcer la fiabilité des données saisies, le Groupe a mis à jour sa méthodologie et ses outils de reporting en 2019. De plus, afin de limiter les sources d'erreurs sur l'évolution des données, 3 des 4 paramètres listés ci-dessus ont été fixés, de façon à se concentrer uniquement sur la collecte annuelle et la vérification des données des parts modales déclarées dans le cadre des enquêtes marketing auprès des clients. Les autres paramètres sont mis à jour avec une fréquence moins importante.

Estimations pour 2024

La méthode d'estimation utilisée est conservatrice. Cette approche est appliquée lorsque les données ne sont pas disponibles, en utilisant des données de consommation connues ou extrapolées d'une période récente et comparable pour combler les lacunes des périodes manquantes. Les détails complets de cette méthode sont disponibles dans la note méthodologique du Groupe.

Incorporation par référence

ESRS	Exigences de publication	Points de données	Section du DEU
2	BP-2	9	6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe
	GOV- 1	19 ; 20 ; 21	2.2.1 Le Directoire
			2.2.2.1 Composition du Conseil de Surveillance
		22	3.1 Feuille de route *Better Places*
	GOV- 2	24 ; 25 ; 26	2.2.2.4 Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance
	GOV- 3	27 ; 28 ; 29	2.3.1 Politique de Rémunération
	GOV- 4	30	6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe
	GOV- 5	34 ; 35 ; 36	6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe
			6.1.3 Dispositif de contrôle interne
	SBM-1	40	1.5 Portefeuille d'actifs
			4.2 Autres informations
		38 ; 39 ; 42	1.3 Stratégie et modèle économique
			3.1 Feuille de route *Better Places*
	SBM-2	45	3.1 Feuille de route *Better Places*
	SBM-3	46 ; 47 ; 48	1.3 Stratégie et modèle économique
			6.2.2.3 Catégorie n°3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise
			5.4 Notes annexes aux comptes sociaux (2.5)
	IRO-1	51	6.2.2.3 Catégorie n°3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise
E1	E1-1	16	6.1.2 Cadre de la gestion des risques du groupe
	E1-5	43	5.1 États financiers consolidés
	E1-6	55	5.1 États financiers consolidés
E3	E3-4	29	5.1 États financiers consolidés
Publications d'informations en vertu de l'article 8 du règlement 2020/852 (UE) (règlement sur la Taxinomie)	Garanties minimales		6.2.1 Classement des principaux facteurs de risques spécifiques
			2.4.1 Éthique et conformité : une exigence de tous les instants
			2.4 Éthique et conformité au sein du Groupe
			6.2.2.5 Catégorie n° 5 : risques juridiques et réglementaires
			5.2 Notes annexes aux états financiers consolidés
G1	G1-1	7	2.4.4 Programme de conformité 2.4.5 Programme anti-corruption
	G1-3	18	2.4 Éthique et conformité au sein du Groupe
			6.2.2.5 Catégorie nº 5 : risques juridiques et réglementaires
	G1-4	22	2.4.5 Programme anti-corruption

LISTE DE POINTS DE DONNÉES PRÉVUS DANS LES NORMES TRANSVERSALES ET THÉMATIQUES QUI SONT REQUIS PAR D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS DE L'UE

Exigence de publication et point de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la loi européenne sur le climat	Section du DEU
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21 (d)	Indicateur n° 13 Tableau 1 de l'annexe 1		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.2.2.1
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21 (e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.2.2.1
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.1.2.4
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40 (d) i	Indicateur n° 4 Tableau 1 de l'annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40 (d) ii	Indicateur n° 9 Tableau 2 de l'annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40 (d) iii	Indicateur n° 14 Tableau 1 de l'annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 ([3]), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40 (d) iv			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		Non applicable
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.2.2.2.2
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris » paragraphe 16 (g)		Article 449 *bis* Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non applicable
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4 Tableau 2 de l'annexe I	Article 449 *bis* Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.2.2.2, 3.2.2.2.7

Exigence de publication et point de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la loi européenne sur le climat	Section du DEU
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5 Tableau n° 1 et Indicateur n° 5 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.2.8
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5 Tableau 1 de l'annexe I				3.2.2.2.8
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6 Tableau 1 de l'annexe I				3.2.2.2.8
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et 2 Tableau n° 1 de l'annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.2.2.9
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateurs n° 3 Tableau 1 de l'annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.2.2.9
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.2.2.2.10
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non applicable
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66 (a) ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66 (c)		Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5: Portefeuille bancaire — Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.			Non applicable
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67 (c)		Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés			Non applicable

Exigence de publication et point de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la loi européenne sur le climat	Section du DEU
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		Non applicable
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol paragraphe 28	Indicateur nº 8, tableau 1, annexe I ; indicateur nº 2, tableau 2, annexe I, indicateur nº 1, tableau 2, annexe I ; indicateur nº 3, tableau 2, annexe I				Non applicable
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines paragraphe 9	Indicateur n° 7 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.3.2
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.3.2
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.3.2
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28 (c)	Indicateur n° 6.2 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.3.5
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.3.5
ESRS 2 - IRO 1 - E4 paragraphe 16 (a) i	Indicateur n° 7 Tableau 1 de l'annexe I				3.2.2.4.3
ESRS 2 - IRO 1 - E4 paragraphe 16 (b)	Indicateur n° 10 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.4.3
ESRS 2 - IRO 1 - E4 paragraphe 16 (c)	Indicateur n° 14 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.4.3
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24 (b)	Indicateur n° 11 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.4.4
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24 (c)	Indicateur n° 12 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.4.4
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24 (d)	Indicateur n° 15 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.4.4
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37 (d)	Indicateur n° 13 Tableau 2 de l'annexe I				3.2.2.5.6
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9 Tableau 1 de l'annexe I				3.2.2.5.6
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risque de travail forcé paragraphe 14 (f)	Indicateur n° 13 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.2
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14 (g)	Indicateur n° 12 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.2
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9 Tableau n° 3 et Indicateur n° 11 Tableau n° 1 de l'annexe I				3.2.3.1.3

Exigence de publication et point de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la loi européenne sur le climat	Section du DEU
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2.3.1.3
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.3
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.5
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32 (c)	Indicateur n° 5 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.5
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88 (b) et (c)	Indicateur n°2 Tableau 3 de l'annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2.3.1.14
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88 (e)	Indicateur n°3 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.14
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97 (a)	Indicateur n°12 Tableau 1 de l'annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2.3.1.15
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97 (b)	Indicateur n°8 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.15
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103 (a)	Indicateur n°7 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.16
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104 (a)	Indicateur n° 10 Tableau n° 1 et Indicateur n° 14 Tableau 3 de l'annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.3.1.16
ESRS 2 – SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11 (b)	Indicateurs n° 12 et n° 13 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.1.2
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9 Tableau n° 3 et Indicateur n° 11 Tableau n° 1 de l'annexe I				3.2.3.2.3
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateur n° 11 et n° 4 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.2.3

Exigence de publication et point de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la loi européenne sur le climat	Section du DEU
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10 Tableau 1 de l'annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.3.2.3
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.2.3.2.3
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.2.6
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9 Tableau n° 3 et Indicateur n° 11 Tableau n° 1 de l'annexe I				3.2.3.3.3
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10 Tableau 1 de l'annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.3.3.3
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.3.6
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9 Tableau n° 3 et Indicateur n° 11 Tableau n° 1 de l'annexe I				3.2.3.4.3
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10 Tableau 1 de l'annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.3.4.3
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.3.4.6
ESRS G1-1 Convention des Nations Unies contre la corruption, paragraphe 10 (b)	Indicateur n° 15 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.4.2
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10 (d)	Indicateur n° 6 Tableau 3 de l'annexe I				3.2.4.2
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24 (a)	Indicateur n° 17 Tableau 3 de l'annexe 1		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.4.5, 3.2.4.5
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24 (b)	Indicateur n° 16 Tableau 3 de l'annexe 1				2.4.5, 3.2.4.5

3.2.1.2 Gouvernance

3.2.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (ESRS 2 GOV-1)

3.2.1.2.1.1. Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance et leur accès à l'expertise et aux compétences en matière de développement durable

La structure de gouvernance d'Unibail-Rodamco-Westfield SE est décrite en détail à la Section 2.2 Organes de direction et de contrôle.

Directoire au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, le Directoire est composé de 5 membres et est présidé par Monsieur Jean-Marie Tritant. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 2.2.1.1 La composition du Directoire. La part des femmes au sein du Directoire est de 20 % (1 sur 5).

En plus de superviser les départements des ressources humaines, du développement durable et des technologies de l'information, Sylvain Montcouquiol, Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable, supervise la mise en œuvre de la feuille de route Better Places (*Environmental Transition*, *Sustainable Experience* et *Thriving Communities*) et la conformité CSRD. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 2.2.1 Le Directoire.

Conseil de surveillance au 31 décembre 2024

La composition du Conseil de surveillance (CS) est décrite en détail dans la Section 2.2.2.1.2 Composition du Conseil de Surveillance. Les compétences et aptitudes des membres du conseil de surveillance figurent à la Section 2.2.2.1.2 Composition du Conseil de Surveillance, où une matrice d'expérience détaillée est fournie. L'accent est mis sur les 9 compétences essentielles identifiées pour exercer au mieux les fonctions du CS, compte tenu de la nature et du périmètre des activités principales de la stratégie du Groupe, la compétence « ESG/ développement durable » faisant partie de ces 9 compétences essentielles.

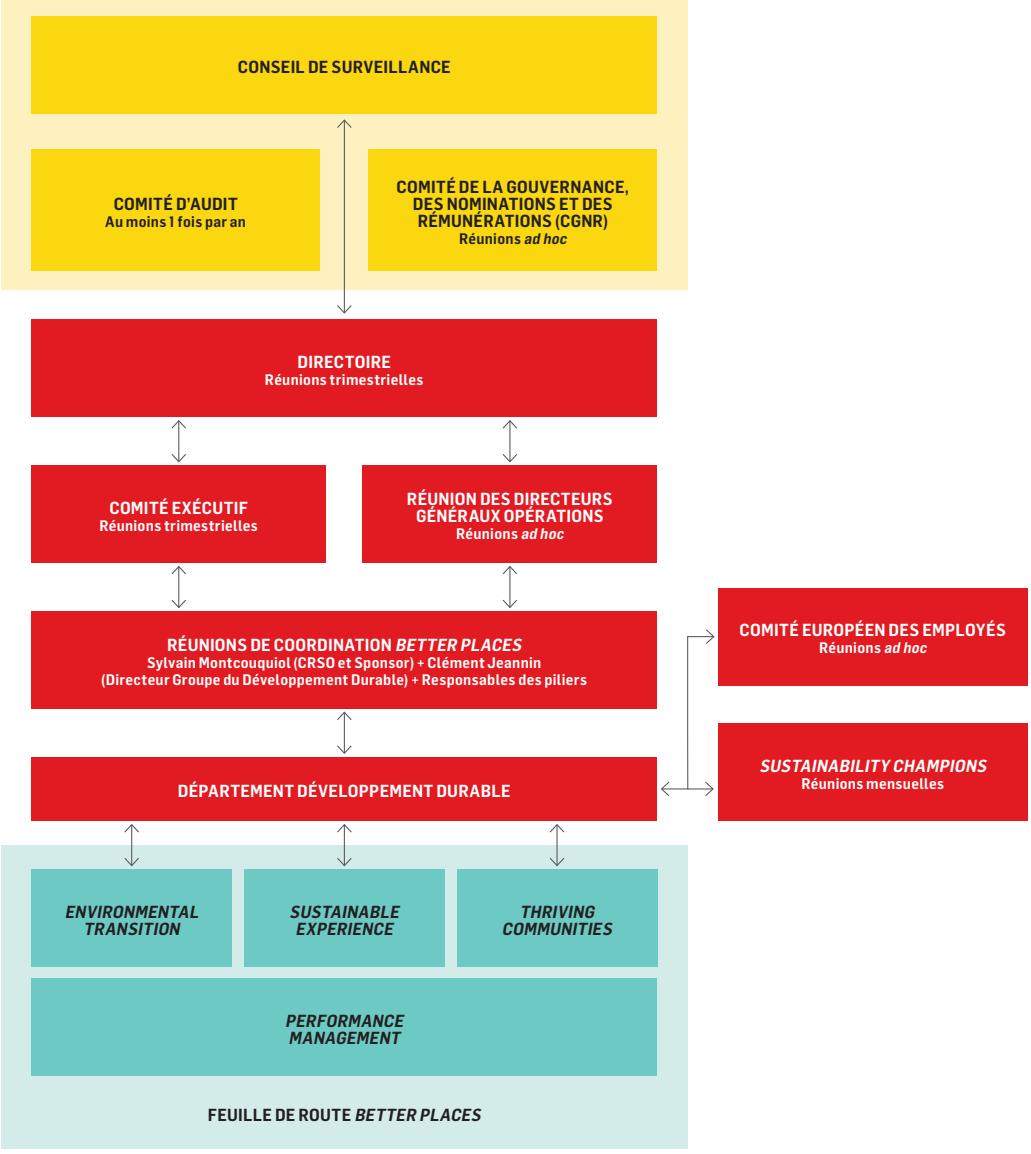
100 % des membres du CS ont été qualifiés d'experts en ESG/ développement durable, ces compétences spécifiques (compétences en matière sociale, environnementale, climatique et de gouvernance, et en matière de développement durable) étant davantage développées dans les biographies des membres du CS (voir Section 2.2.2.1.2 Composition du Conseil de Surveillance). Il a été discuté et décidé au sein du CGNR et du CS de recruter en priorité des membres du CS ayant une solide expertise en matière d'ESG/développement durable afin de s'assurer qu'ils puissent challenger efficacement les stratégies d'ESG/ développement durable proposées par le Directoire.

Par conséquent, le CS dans son ensemble représente un large éventail d'expertise ESG/développement durable, ayant dans leurs autres/ anciennes fonctions ou étant actuellement responsables entre autres : de la finance durable et des plateformes de fonds d'impact, de la mise en œuvre de stratégies ESG avec des valeurs environnementales (notamment sur la réduction du bilan carbone, la stratégie Net Zero Carbon ou la transition énergétique), la construction durable, l'économie circulaire, des indicateurs extra-financiers, des normes de développement durable, du capital humain, de la certification environnementale des projets de développement, et de la relation avec les investisseurs institutionnels en actions. Certains d'entre eux siègent également dans des clubs ESG, dans d'autres conseils ou dans des comités ESG, stratégiques ou de pilotage, et/ou occupent des postes de direction où ils ont des responsabilités en matière d'ESG et de développement durable. Dans leurs différentes fonctions, ils veillent également au respect de la conformité et de l'éthique des affaires, à la stratégie et aux pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises, à la garantie de la non-discrimination, à la supervision de la diversité et de la gestion des talents, notamment la gestion du changement et le reporting associé.

3.2.1.2.1.2. Rôles et responsabilités des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de développement durable

La gouvernance du développement durable et la feuille de route *Better Places* s'articulent autour de 3 priorités :

- Suivre la performance en matière de développement durable en s'assurant que les objectifs du programme *Better Places* sont pleinement intégrés aux processus d'affaires et de prise de décisions du Groupe ;
- Mobiliser l'ensemble des parties prenantes et des employés du Groupe pour atteindre collectivement les objectifs de la feuille de route *Better Places* ; et
- Respecter l'ensemble des réglementations liées au développement durable, telles que la CSRD et la future CS3D.



La gouvernance du développement durable s'organise autour des instances suivantes :

- **Le Conseil de surveillance (CS)**[1], comprenant deux comités (le Comité d'Audit ainsi que le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, ou CGNR), supervise le programme de développement durable dans le cadre de ses rapports d'activité réguliers et échange sur la feuille de route du développement durable lors de ses sessions régulières, ponctuelles ou stratégiques chaque fois que cela est nécessaire.

  L'ESG est une composante essentielle de la stratégie concurrentielle d'URW à long terme et se trouve au cœur du modèle économique du Groupe. Le suivi des thèmes ESG se fait directement au niveau du CS lors de sessions plénières, étant donné son importance et la volonté d'associer tous les membres du CS à ces discussions, le CS estimant qu'un comité spécifique ne serait pas pertinent. La nature stratégique de cette question et l'obligation pour l'Entreprise de la traiter au niveau du CS sont en effet d'une importance capitale. L'ESG est également présenté et discuté plus en détail deux fois par an en présence du Directeur Groupe du Développement Durable, en mettant l'accent sur les sujets en cours et le plan d'action. L'ESG est également un thème régulièrement abordé lors des réunions stratégiques annuelles ou des sessions ad hoc, au cours du programme d'intégration et des formations continues du CS.

  Un CV complet des compétences et des expériences de chaque membre du CS est publié dans la Section 2.2.2.1 Composition et diversité du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2024) ; il fait l'objet d'une discussion et d'une mise à jour chaque année. En particulier, dans le cas des compétences en matière d'ESG/développement durable, des rapports détaillés sont fournis par le biais d'une matrice regroupant l'expertise en ESG du CS dans son ensemble. Cela permet de contrôler l'expertise du CS et d'être proactif dans le recrutement de futurs membres du CS avec des profils adéquats. Par conséquent, le CS peut demander des rapports externes et des formations spécifiques, afin d'être en mesure d'interpeller le Directoire sur la feuille de route développement durable et sur les opportunités futures. Pour plus d'informations sur les compétences et les expériences des membres du CS, voir la Section 2.2.2.1 Composition et diversité du Conseil de Surveillance.
- **Le Comité d'Audit (CA)**[1] reçoit des informations complètes sur les questions de durabilité. Il supervise le processus de reporting sur le développement durable, l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière de développement durable et, le cas échéant, les audits internes relatifs au reporting sur le développement durable. Le CA est responsable de la supervision de la mise à jour de l'analyse de double matérialité et des changements en termes d'impacts, de risques et d'opportunités matériels, dans la mesure où il supervise les processus de préparation de publication d'information financière et extra-financière du Groupe. L'efficacité du contrôle interne est sous la responsabilité du Directoire et le Conseil de surveillance (en particulier via son Comité d'audit) qui contrôlent sa mise en œuvre.
- **Le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR)**[1] supervise les questions sociales et de gouvernance. Cela comprend des données sur la politique de diversité d'URW, ainsi que sur les pratiques sociales et de gouvernance, la conformité, l'éthique et les ressources humaines. Il examine et évalue régulièrement l'efficacité des actions mises en place et procède aux ajustements nécessaires pour améliorer les performances du Groupe. Le CGNR discute des indicateurs de développement durable dans la rémunération variable annuelle (RVA) et la rémunération variable long terme (RVLT) inclus dans la politique de rémunération. Cette approche garantit que les questions sociales et de gouvernance sont intégrées dans la stratégie d'URW, favorisant ainsi la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes.
- **Le Directoire**[2] **et le Comité Exécutif (CE)** agissent en tant que Comité de pilotage de développement durable du Groupe en définissant la stratégie et les politiques clés du Groupe, mais aussi en supervisant la mise en œuvre du programme de développement durable présenté et examiné par le CS. Ils sont chargés de faire progresser la feuille de route du développement durable Better Places d'URW et de superviser les politiques, actions et objectifs liés aux IRO matériels, car ils participent activement au processus de prise de décision concernant les initiatives de développement durable, en veillant à ce que les activités commerciales du Groupe s'alignent sur son engagement en faveur du développement durable. Ils rendent compte des avancées et des résultats au CS. Le Directoire et le CE sont présidés par le Président du Directoire. Le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable est chargé de superviser les progrès réalisés en matière d'impacts, de risques et d'opportunités pour URW. Pour plus d'informations sur le périmètre de chaque membre du Directoire et du CE, voir la Section 2.2.1.2 Fonctionnement du Directoire.

Les **Directeurs Généraux Opérations** sont membres du Comité Exécutif, mais il peut arriver que des réunions ad hoc soient convoquées. Ces réunions servent à les informer sur des thèmes spécifiques qui nécessitent une contribution, un déploiement et une approbation au niveau local. Cette approche garantit que toutes les zones géographiques dans lesquelles URW est présent sont intégrées dans le processus de prise de décision en matière de développement durable.

- Les **réunions de coordination *Better Places*** regroupent Sylvain Montcouquiol[3], CRSO et membre du Directoire, Clément Jeannin, Directeur Groupe du Développement Durable, et les responsables des piliers de la feuille de route Better Places. Ces réunions sont consacrées au suivi du plan d'action de la feuille de route Better Places avec une présentation thématique des IRO matériels, et assurent la coordination entre toutes les fonctions et les zones géographiques.
- Une **équipe dédiée au développement durable** est chargée de superviser et d'accompagner la mise en œuvre de la feuille de route du développement durable au sein du Groupe. Cette équipe développe des outils et des méthodologies et soutient et forme les autres équipes du siège ainsi que les équipes nationales/régionales. Elle partage les meilleures pratiques et mesure la performance en matière de développement durable pour rendre compte régulièrement des résultats et des progrès réalisés (voir Secton 3.1 Feuille de route *Better Places*).

(1) Veuillez consulter la dernière version de la charte applicable sur https://www.urw.com/fr-fr/groupe/gouvernance/le-conseil-de-surveillance
(2) Veuillez consulter la dernière version de la charte applicable sur https://www.urw.com/fr/groupe/gouvernance/le-directoire
(3) Rend directement compte au PDG.

- Les ***Sustainability Champions*** jouent un rôle essentiel dans l'avancement de la feuille de route *Better Places.* Ils servent d'interlocuteurs au niveau local, coordonnent les efforts en matière de développement durable et traitent toutes les questions spécifiques qui se posent au niveau local. Ces profils font le lien entre les équipes du Groupe et les équipes locales, et veillent à ce que les politiques définies au niveau du Groupe soient appliquées de manière adéquate dans toutes les zones géographiques. Cette structure permet une circulation fluide des informations et garantit que les pratiques de développement durable sont mises en œuvre de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation.
- **Le Comité européen des employés (*European Employee Committee* - EEC)** joue également un rôle dans la mise en œuvre de la feuille de route *Better Places*. L'EEC est informé et/ou consulté par le biais de réunions ad hoc afin de garantir que les représentants des collaborateurs sont correctement intégrés dans la gouvernance globale, ainsi que dans la mise en œuvre du programme *Better Places*. Les thèmes abordés en 2024 comprennent la politique de télétravail d'URW, l'inclusion (congés de maternité/gestion de la parentalité), l'approche de la restructuration du Groupe, la rétention des talents, la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les opportunités d'optimisation des processus, l'apprentissage et le développement, et la mise en œuvre de la CSRD. Le thème CSRD a également été abordé par le comité social et économique (France). L'implication de l'EEC souligne l'engagement d'URW en faveur de la transparence dans la poursuite de ses objectifs de développement durable et de l'implication des employés dans la mise en œuvre.

Zoom sur la gestion de la performance en matière de développement durable

URW a mis en place un système de gestion de la performance en matière de développement durable afin de s'assurer que les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés dans la feuille de route Better Places, ainsi que les principaux thèmes liés au développement durable, font l'objet d'un suivi approfondi et sont discutés avec les différentes parties prenantes internes. Grâce à cette approche systématique, tous les aspects pertinents du développement durable sont pris en compte et intégrés dans la stratégie globale du Groupe et dans ses mécanismes de suivi des performances.

- **Évaluation de performance du Groupe en matière de développement durable :** chaque année, le Comité d'Audit, le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, le Directoire et le Comité Exécutif reçoivent un rapport complet sur la mise en œuvre de la feuille de route *Better Places* (voir Section 3.1 Feuille de route *Better Places*). Ce rapport fournit une analyse approfondie des progrès accomplis pour atteindre les objectifs du Groupe en matière de développement durable, met en évidence les domaines à améliorer et décrit les mesures prises pour y remédier. Cette évaluation permet de s'assurer que toutes les principales parties prenantes internes sont informées des efforts en cours et des progrès réalisés dans le cadre des initiatives de développement durable d'URW.
- **Évaluations des performances régionales en matière de développement durable :** elles offrent une analyse complète des progrès réalisés au niveau régional, ce qui permet au Directeur Général Opérations (COO) de comprendre clairement les domaines de réussite et ceux qui nécessitent des améliorations. Ces évaluations fournissent des informations précieuses sur les domaines d'excellence et ceux qui nécessitent des améliorations, ainsi que des données comparatives entre les régions. De plus, ces évaluations servent de plateforme d'échanges entre les *Sustainability Champions* et les experts opérationnels, couvrant à la fois les enjeux environnementaux et sociaux, afin de discuter et de présenter leurs progrès. Ces informations sont partagées avec le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable et le COO local, favorisant ainsi des discussions informées et une planification stratégique. Les plans d'action et les objectifs locaux sont également abordés, le cas échéant.
- **Plans d'affaires** - composante développement durable : ces plans d'affaires, qui intègrent des données financières et non financières clés, comprennent une composante dédiée au développement durable liée au déploiement de la feuille de route *Better Places.* Ces plans présentent une sélection d'indicateurs clés de performance afin de permettre aux participants de comprendre en détail comment les dépenses d'investissement (« CAPEX ») sont investies pour atteindre les objectifs au niveau du Groupe, de la région et du pays.

Pour une bonne conduite des affaires, URW s'est organisé autour du concept « Un groupe » : le Directoire rend compte au Conseil de surveillance de la stratégie du Groupe et des résultats. Les quatre Directeurs Généraux Opérations régionaux (Europe centrale, Europe du Nord et Royaume-Uni, Europe du Sud et États-Unis) ont à la fois des responsabilités stratégiques et commerciales dans leurs domaines respectifs et des responsabilités opérationnelles dans leur *European Center of Excellence* dédié (Leasing international, Gestion des centres commerciaux et PMPS (ingénierie immobilière) ; Concept Studio ; Construction ; Événements). À ce titre, ils contribuent leur soutien et leur expertise dans ces domaines.

Le Directeur Groupe de la Conformité (DGC) est chargé de superviser la conformité au sein de l'organisation et de veiller au respect des lois, des exigences réglementaires, des politiques et des procédures. Le DGC donne au Conseil l'assurance de l'efficacité et de l'efficience des politiques au cours de la réunion trimestrielle intitulée « Comité d'éthique et de conformité du Groupe ». De plus, le DGC rend compte au Directeur Juridique Groupe et au Président du Directoire pour les questions d'alerte. Il informe également le Directoire et le Conseil de Surveillance en cas de problèmes importants ou si d'importantes violations ont lieu.

3.2.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes (ESRS 2 GOV-2)

Le développement durable est une composante essentielle de la stratégie d'URW et au cœur du modèle économique du Groupe. Le développement durable est suivi directement au niveau du CS, lors de toutes ses sessions plénières, étant donné son importance et la volonté d'associer tous les membres du CS à ces discussions. Des informations sur le développement durable sont partagées avant chaque réunion du CS, et l'ESG fait l'objet de discussions approfondies tout au long de l'année en présence du Directoire et du Directeur Groupe du Développement Durable, notamment lors du séminaire stratégique annuel, des programmes d'intégration du CS et du Directoire, et aussi souvent que nécessaire au cours de formations. En 2024, le CS et le Directoire se sont réunis au moins une fois par trimestre pour discuter de thèmes liés à la feuille de route *Better Places* et des questions de durabilité.

En 2024, la session de formation du CS a intégré 2 thèmes principaux liés au développement durable : un point sur la science du changement climatique et un accent sur les crédits de biodiversité, tous deux dispensés par des experts externes, en présence du Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable et du Directeur Groupe du Développement Durable.

Le développement durable est abordé et traité au niveau des comités, sur des sujets qui relèvent de la responsabilité de ces comités et qui sont détaillés dans les tableaux résumant ces responsabilités (voir Section 2.2.2.4 Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance pour le CGNR et pour le CA), avec un retour systématiquement partagé au niveau du Conseil de surveillance (CS) par les Présidents de commissions à la suite des réunions desdites commissions.

Activités du Comité d'Audit (CA) en matière de développement durable en 2024 :

Le développement durable est un sujet régulièrement abordé lors de chaque réunion du CA.

En 2024, il a revu son processus pour s'assurer de la qualité et de la pertinence des données rendues publiques. Le CA (i) a revu et discuté les éléments relatifs à la publication d'informations extra-financières (résultats des performances en matière de développement durable pour 2023, ainsi que la portée et les principales conclusions concernant la vérification par un tiers) ; (ii) a débattu de la nomination du certificateur de durabilité, et ce, avant de formuler une recommandation appropriée au Conseil de surveillance (CS) en temps voulu, (iii) a examiné les règlements intérieurs du Conseil de surveillance (y compris le CA et le CGNR) et du Directoire compte tenu des nouvelles responsabilités du CA liées à la CSRD, c'est-à-dire les responsabilités extra-financières et la nomination/l'implication des commissaires aux comptes chargés de certifier les informations relatives au développement durable, et (iv) a revu l'approche de l'audit de la CSRD et les prochaines étapes à prendre en considération. Le CA traite également directement de l'ESG lorsqu'il s'agit du suivi des risques liés à l'ESG (évaluation, examen, mesures d'atténuation).

Activités du CGNR en matière de développement durable en 2024 :

En 2024, le CGNR a spécifiquement discuté et travaillé sur les réalisations et les versements de la rémunération variable annuelle (RVA) de 2023, la Politique de rémunération du Directoire de 2025 (pour les objectifs qualitatifs et quantitatifs), en mettant l'accent sur les nouveaux indicateurs clés de performance en matière de développement durable et sur les objectifs à définir.

Le CGNR a discuté des indicateurs de développement durable dans la rémunération variable annuelle (RVA) et la rémunération variable long terme (RVLT) dans la continuité de l'atelier sur la stratégie de développement durable du CS 2023, ainsi que de la nouvelle feuille de route du développement durable annoncée en octobre 2023. Le CGNR a abordé le poids des indicateurs de performance de développement durable, en lien avec la stratégie de développement durable d'URW, et la nécessité de renouveler les indicateurs. La Politique en matière de diversité du Groupe, la composition du CS et du Directoire ainsi que les planifications de la succession ont été discutées et traitées de manière approfondie par le CGNR. Le CGNR a également discuté en détail de la pertinence d'un comité ESG, considérant que la structure de gouvernance en place est adéquate et efficace pour gérer correctement les sujets liés à l'ESG tant au niveau du CS qu'à celui des comités. Il a été souligné que (i) l'ESG est une composante essentielle de la stratégie concurrentielle à long terme d'URW qui est au cœur du modèle économique du Groupe, (ii) les principaux actionnaires d'URW n'ont pas exprimé d'inquiétude spécifique quant à l'absence d'un comité dédié à l'ESG, et (iii) les membres du CGNR sont invités à la réunion du CA consacrée à l'examen de la CSRD (généralement prévue en mars).

Le CGNR reste volontariste quant à l'évaluation de la composante ESG dans ses activités principales, en ajoutant systématiquement ce sujet à l'évaluation annuelle de l'efficacité du CS et de ses comités, ainsi qu'aux questionnaires et aux entretiens connexes.

Zoom sur la gestion du développement durable par Viparis : Au 31 décembre 2024, le Directoire de Viparis est composé de 6 membres et est présidé par M. Arnaud Burlin. Il valide la politique de développement en matière de développement durable de Viparis, supervise et prend des décisions pour assurer son déploiement. Mme Audrey Montecatine est la Directrice Centrale des Fonctions. L'équipe de développement durable définit la stratégie de développement durable et travaille avec des fonctions transversales et opérationnelles clés pour mettre en œuvre des actions pertinentes afin d'atteindre les objectifs de Viparis. Des groupes de travail semestriels liés à chacun des piliers de *Better Events* 2030 (*Better for the Environment, Better Heritage* et *Better@Heart*) sont organisés avec des fonctions transversales clés pour assurer un partage efficace des informations et le suivi des plans d'action. Un comité semestriel Better Events, composé de tous les participants des différents groupes de travail semestriels et co-présidé par M. Arnaud Burlin et Mme Audrey Montecatine, se tient également entre les groupes de travail. Il oriente la mise en œuvre effective de la stratégie de réduction du carbone et des actions clés, et débloque les situations en procédant à des arbitrages. Depuis 2016, il existe également une communauté d'ambassadeurs du développement durable, dont au moins 1 est présent sur chaque site. Des réunions mensuelles entre le responsable du développement durable et chacun d'entre eux sont organisées afin d'obtenir un retour d'expérience de la part des sites et de suivre la mise en œuvre d'actions spécifiques. Les ambassadeurs du développement durable participent également à l'organisation de l'audit ISO 20121.

3.2.1.2.3 Intégration des résultats en matière de développement durable dans les mécanismes d'incitation (ESRS 2 GOV-3)

La rémunération basée sur les performances est la pierre angulaire de la Politique de Rémunération du Groupe depuis de nombreuses années. Elle garantit que les intérêts des membres du Directoire sont alignés avec les objectifs de création de valeur à long terme du Groupe et de ses actionnaires. Les incitations à court et à long terme (respectivement RVA et RVLT) des membres du Directoire comprennent une composante ESG depuis 2017, conformément à la feuille de route Better Places du Groupe.

En 2024, la RVA intègre des objectifs ESG/Diversité & Inclusion basés sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (5 %) et la proportion de femmes parmi les employés embauchés ou promus à des postes de direction (5 %).

À l'été 2023, sous la direction du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) et en totale adéquation avec la Politique de Rémunération 2023, il a été convenu de revoir les composantes ESG de la RVA et de la RVLT en 2024 afin que la pondération des indicateurs ESG dans la RVA et la RVLT du Directoire traduise à la fois les pratiques du marché ainsi que le leadership et l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable, et de revoir les indicateurs du Groupe utilisés à la lumière de l'évolution de *Better Places* pour soutenir la transition environnementale des villes et du commerce, comme annoncé le 10 octobre 2023.

Le CGNR a donc décidé d'introduire une scorecard du développement durable à 10 indicateurs, augmentant le poids des indicateurs de performance liés à l'ESG de 20 % en 2023 à 25 % en 2024. Le 10 octobre 2023, URW a présenté Better Places, un ensemble d'engagements plus poussés en matière de développement durable, aux parties prenantes. Il dresse une liste exhaustive d'objectifs de développement durable, et mesure son succès par rapport aux 3 piliers de la feuille de route d'URW, à savoir *Environmental Transition*, *Sustainable Experience* et *Thriving Communities*. En particulier, les objectifs Net-Zero du Groupe ont été examinés et approuvés par l'initiative *Science-Based Targets*. Sur les 29 indicateurs annoncés en octobre, le Groupe en a sélectionné 9 qui pourraient être utilisés dans le cadre d'une incitation à long terme, plus un indicateur relatif pourcentage de femmes au sein des fonctions de direction : 10 indicateurs au total (voir Section 2.3.1 Politique de Rémunération).

En 2024[1], 100 % des employés intègrent également des objectifs liés au développement durable dans leurs objectifs individuels, qui sont pris en compte dans le *People Management Performance Programme* et dans les bonus individuels (voir la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise ainsi que la Section 2.3.1 Politique de Rémunération).

(1) Parmi les salariés ayant des objectifs formalisés dans l'outil RH d'évaluation de la performance du Groupe.

3.2.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (ESRS 2 GOV-4)

URW n'est pas soumis à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre et ne publie donc pas de plan de vigilance. L'entreprise se prépare à se conformer à la future directive européenne sur le devoir de vigilance en matière de développement durable des entreprises (CS3D) qui vise à encourager un comportement durable et responsable des entreprises et à intégrer les droits de l'homme et les considérations environnementales dans les activités et la gouvernance des entreprises.

ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA VIGILANCE RAISONNABLE	PARAGRAPHES DU RAPPORT DE DURABILITÉ
a) Intégration de la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	3.2.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes
	3.2.1.2.3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation
	3.2.2.4.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
	3.2.3.1.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
	3.2.3.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
	3.2.3.2.3.1 Droits humains
	3.2.3.3.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
	3.2.3.4.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
	6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe
b) S'engager avec les parties prenantes concernées dans toutes les étapes clés de la vigilance raisonnable	3.2.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes
	3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
	3.2.3.3.3 Politiques relatives aux communautés affectées
	3.2.3.4.3 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels
	3.2.2.2.4 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels
	3.2.2.4.3 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes
	3.2.3.2.6.1 Droits humains
	3.2.3.2.6.2 Santé et sécurité
	3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs
	3.2.4.4 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
d) Actions concernant ces impacts négatifs	3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
	3.2.2.4.5 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	3.2.3.2.6 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions
	3.2.3.3.6 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés touchées, et efficacité de ces actions
	3.2.3.4.6 Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions
	3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs
	3.2.2.4.6 Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes
	3.2.2.2.7 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci
	3.2.3.1.7 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels
	3.2.3.2.7 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels
	3.2.3.3.7 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels
	3.2.3.4.7 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels

La démarche de développement durable est totalement intégrée aux processus clés d'URW, en accord 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 pertinents. Par exemple :

- Dans le cadre de son processus de vigilance raisonnable pour les acquisitions d'actifs, URW intègre une évaluation complète des risques techniques, réglementaires, environnementaux, et de santé et sécurité ;
- Le cadre de la gestion des risques d'entreprise du Groupe (ERM) inclut les risques liés aux changements climatiques et au développement durable : 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 fournit régulièrement des rapports au Directoire et au Conseil de surveillance (pour plus d'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 de *Better Places ;*
- 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 URW pour chaque activité ;
- Tous les processus RH garantissent la promotion de la diversité et de l'inclusion. En outre, les opportunités de bien-être, d'apprentissage et de développement des salariés constituent des priorités absolues de la culture de travail du Groupe ;
- Le parcours de formation de tous les salariés, y compris les nouveaux arrivants, comprend du contenu pertinent sur le développement durable et certains postes reçoivent une formation approfondie et adaptée à leurs besoins à ce sujet (voir la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise) ;
- Les objectifs individuels des salariés du Groupe comprennent des objectifs de développement durable (voir la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise) ;
- Le plan de rémunération variable à court terme du Directoire, du Comité Exécutif et de toutes les équipes dirigeantes du Groupe, ainsi que le plan de rémunération variable à long terme de tous les salariés du Groupe qui y sont éligibles, intègrent spécifiquement des critères de performance liés au développement durable (voir la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise) ; et
- Les revues budgétaires des actifs existants et des projets de développement intègrent des critères liés au développement durable afin de garantir leur conformité avec les objectifs de la feuille de route *Better Places* .

3.2.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité (ESRS 2 GOV-5)

Gestion des risques

Les risques liés au développement durable s'inscrivent dans le cadre de la gestion des risques d'entreprise du Groupe (ERM), qui fournit une gouvernance et un cadre de contrôle des risques spécifiques (voir la Section 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe). Les politiques et plans d'action associés décrits dans le rapport de durabilité reflètent les mises à jour effectuées par le Groupe pour atténuer ces risques et tous les indicateurs de performance associés ayant été communiqués. L'une des 5 principales catégories de risques du Groupe couvre les risques liés à l'environnement et à la responsabilité sociale (voir la Section 6.2.2.3 Catégorie n°3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise). En 2023, en prévision de la directive de l'Union européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD), le Groupe a mené une analyse de double matérialité qui englobe l'ensemble de ses activités, incluant Viparis (voir la Section 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels pour plus d'informations). Ce travail a été entrepris conjointement par l'équipe du développement durable et le département de la gestion des risques.

Ces sujets de développement durable ont été définis sur la base des priorités de développement durable mises en évidence par l'analyse de matérialité simple du Groupe (version 2022), l'évaluation des risques climatiques, l'évaluation des risques liés aux chaînes d'approvisionnement et un référentiel des thèmes de développement durable couverts par les sociétés immobilières afin d'identifier les tendances majeures et les impacts sectoriels. Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été intégrés dans le processus de gestion des risques du Groupe, tel que présenté dans la Section 6.2.2.3 Catégorie n° 3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise.

Les risques liés au changement climatique pour le Groupe (physiques et de transition) font partie intégrante de l'analyse des risques liés au développement durable et sont intégrés dans l'analyse de double matérialité. Un aperçu plus détaillé de la gestion des risques climatiques et, en particulier, de la résilience des actifs aux risques matériels liés au climat est fourni dans la Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique.

Viparis s'est engagé dans une dynamique de gestion des risques en 2018 en concevant une première cartographie des risques. Depuis, une direction spécialisée a été mise en place. En 2022, elle a procédé à un examen approfondi du cadre ERM en mettant à jour la cartographie des risques, la liste des responsables des risques et la gouvernance associée. Chaque risque identifié est associé à un plan d'action qui fait l'objet d'un suivi annuel par le Comité Exécutif. Aujourd'hui, 6 catégories ont été identifiées, distinguant les risques majeurs, importants et faibles. Parmi elles, 4 sont directement liées au développement durable. L'exercice conduit par Viparis est cohérent avec les résultats de l'analyse de double matérialité du Groupe.

Méthodologie de reporting d'URW

Pour établir son rapport de durabilité, URW s'est appuyé sur un outil de reporting dédié au développement durable, des outils de reporting opérationnel, des systèmes d'information sur les RH, ainsi que des systèmes de reporting financier. Ces outils complémentaires 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, pays, région et Groupe), de comparer les résultats aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Le cadre du rapport de durabilité du Groupe est revu et mis à jour chaque année afin d'en affiner la précision.

Contrôles internes

Le dispositif de contrôle interne du Groupe (voir la Section 6.1.3 Dispositif de contrôle interne) couvre l'ensemble des activités du Groupe, y compris le développement durable. Dans le cadre de sa feuille de route sur le développement durable, URW a également mis en place une gouvernance solide et structurée (voir Section 3.2.1.2.1.2 Rôles et responsabilités des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de développement durable).

Le protocole de reporting définit la méthodologie de calcul des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe. Ce protocole de reporting fournit des orientations et des règles cohérentes pour toutes les entités du Groupe en termes d'organisation et de définition des indicateurs. Il garantit la continuité du processus de reporting et des informations publiées en cas de changement dans les équipes produisant le reporting, ainsi que la vérifiabilité par le tiers indépendant. Chaque année, l'équipe chargée de la gestion de la performance en matière de développement durable met à jour le périmètre de reporting en matière de développement durable, en tenant compte des évolutions du portefeuille du Groupe.

Le reporting lié au développement durable repose principalement sur l'outil de reporting pour le développement durable et le système informatique RH (SIRH). Le SIRH est géré par les équipes RH et permet de collecter les informations en lien avec les effectifs dans l'ensemble du Groupe.

L'outil de reporting est la principale plateforme de collecte de données sur le développement durable au sein d'URW. Il est relié à d'autres outils internes du Groupe qui fournissent des données spécifiques. Le processus de la campagne annuelle de reporting (date de début et de fin de collecte, outils, améliorations par rapport à l'année précédente) décrit les étapes permettant aux contributeurs et aux validateurs de communiquer leurs données extra-financières par l'intermédiaire de l'outil de reporting sur le développement durable d'URW. Des guides utilisateurs sont fournis pour présenter le processus en détail, y compris la manière d'utiliser l'outil de reporting sur le développement durable et la responsabilité des utilisateurs dans la collecte et la saisie des données non financières requises. Chaque année, les paramètres de l'outil de reporting sont révisés pour tenir compte des changements apportés aux indicateurs clés de performance, aux contributeurs et aux validateurs. Cette étape est essentielle, car elle permet de s'assurer que les contributeurs concernés s'approprient les données qu'ils fournissent dans l'outil et qu'ils en sont responsables, en fonction de leur actif ou de leur département spécifique. Les validateurs, quant à eux, jouent un rôle clé dans ce processus. Ils supervisent l'exactitude des données saisies par les contributeurs et veillent à l'exhaustivité des données publiées. Cette approche systématique soutient l'exactitude, la responsabilité et l'exhaustivité du processus de reporting des données d'URW.

L'équipe chargée du développement durable procède à des vérifications supplémentaires pour s'assurer de la cohérence des données publiées, en mettant particulièrement l'accent sur les variations importantes et les points de données manquants. Les contrôles internes sont documentés pour assurer la vérifiabilité du processus de validation : soit directement dans l'outil de reporting, sous la forme de commentaires retraçant la discussion avec le contributeur, soit par la mise en ligne d'une pièce justificative, soit dans un document spécifique qui doit être mis à disposition pour les demandes d'audit interne ou externe. Les constatations faites lors des contrôles sont communiquées aux équipes concernées afin qu'elles procèdent à des corrections et identifient les domaines d'amélioration possibles.

La consolidation des données liées au développement durable se fait généralement à plusieurs niveaux, gérés par différentes équipes : les niveaux de consolidation régionaux et plateformes (Europe / États-Unis) sont le plus souvent gérés directement par les validateurs de données. La consolidation au niveau du Groupe est gérée par les équipes chargées du développement durable et des Ressources Humaines : elles calculent les indicateurs au niveau du Groupe sur la base des résultats de la plateforme envoyés par les validateurs de données. Des contrôles de cohérence et des analyses des variations sont effectués à chaque étape pour s'assurer que les erreurs sont identifiées et corrigées en conséquence.

Les contrôles internes d'URW sont revus et mis à jour a minima tous les deux ans par l'équipe de gestion de la performance en matière de développement durable afin de refléter les modifications apportées à la feuille de route du Groupe en matière de développement durable, ainsi qu'aux réglementations et aux normes en matière de développement durable. La mise à jour a pour but de garantir que les contrôles internes reflètent les meilleures pratiques associées à des mesures correctives pertinentes.

Les contrôles existants visent à garantir que le reporting sur le développement durable d'URW reste conforme aux exigences légales actuelles et aux meilleures pratiques, démontrant ainsi l'engagement d'URW en faveur de la transparence, de la responsabilité et du développement durable.

3.2.1.3 Stratégie

3.2.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur (ESRS 2 SBM-1)

Propriétaire, développeur et opérateur d'actifs immobiliers, URW opère dans une chaîne de valeur complexe qui englobe le commerce (Centres Commerciaux), les actifs à usage mixte (Bureaux) et les centres de Congrès & Expositions (Viparis). La chaîne de valeur du Groupe est décrite plus en détail à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité. Des informations plus détaillées sur ses principaux marchés et groupes de clients figurent à la Section 1.5 Portefeuille d'actifs et le total des revenus du Groupe figure à la Section 4.2 Autres informations.

La position d'URW dans sa chaîne de valeur permet au Groupe de contrôler différents aspects de son portefeuille, depuis l'acquisition et le développement de nouveaux actifs jusqu'à l'exploitation, l'expansion et la gestion des actifs en exploitation.

La feuille de route d'URW en matière de développement durable, *Better Places*, a été conçue de manière à s'aligner avec la stratégie globale du Groupe, et ses résultats sont régulièrement revus afin de s'assurer qu'elle continue à soutenir les objectifs plus larges d'URW. La feuille de route *Better Places* aborde les défis à relever, tels que la décarbonation, l'adaptation au changement climatique et les émissions liées au transport des visiteurs. Elle est composée de 3 piliers – *Environmental Transition*, *Sustainable Experience* et *Thriving Communities* – et est intégrée dans l'ensemble du Groupe à l'échelle de ses centres, de son portefeuille d'actifs comme du siège. Pour en savoir plus sur le modèle économique et la chaîne de valeur d'URW, notamment ses éléments clés ayant un impact sur les questions de durabilité, veuillez vous reporter à la Section 1.3 Stratégie et modèle économique et à la Section 3.1 Feuille de route *Better Places*, la stratégie de développement durable du Groupe. Pour comprendre l'exposition du Groupe à ses impacts, risques et opportunités, veuillez vous référer à la sous-section "Risques liés au développement durable" de la Section 6.2.2.3 Catégorie n° 3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise ainsi qu'à l'analyse de double matérialité à la Section 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels.

URW entretient des relations étroites avec ses parties prenantes, qui comprennent les acteurs de la chaîne de valeur mentionnés ci-dessus ainsi que les effectifs d'URW (pour obtenir plus de détails sur les effectifs du Groupe, veuillez vous référer à la Section 3.2.3.1.8 Caractéristiques des salariés de l'entreprise), les partenaires financiers, les associations, les communautés locales et les autorités publiques. Un aperçu plus détaillé des relations entre URW et ses parties prenantes figure à la Section 3.2.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes.

En effet, la chaîne de valeur d'URW est un écosystème complexe composé de divers acteurs commerciaux et parties prenantes, chacun jouant un rôle crucial dans les activités de l'entreprise.

3.2.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)

URW s'engage auprès des parties prenantes, y compris les partenaires commerciaux, de l'ensemble de la chaîne de valeur afin d'intégrer leurs intérêts et leurs opinions dans la feuille de route du développement durable. Le dialogue avec les parties prenantes se déroule sous diverses formes, telles que des entretiens, des enquêtes de satisfaction, des réunions et des roadshows. Les opinions des parties prenantes sont intégrées dans l'évaluation de la double matérialité (et en particulier de la matérialité d'impact) présentée au Comité d'Audit. Le dialogue avec les parties prenantes du Groupe est décrit dans le tableau ci-dessous.

	Employés	Visiteurs	Locataires	Fournisseurs	Partenaires financiers	Communautés locales	Autorités publiques
Qui sont-ils ?	• Collaborateurs, représentants des collaborateurs	• Visiteurs et clients	• Locataires	• Fournisseurs, chefs de projet, ingénieurs techniques, entreprises de construction, de nettoyage, d'entretien et réparations liées aux systèmes de CVC, de ménage, de services intellectuels ou de biens et de main-d'œuvre - pour les plus couramment utilisés.	• Investisseurs, banques • Tiers ou partenaire d'affaires, • Intermédiaires, • Partenaires de joint-venture, • Companies de cessions et compagnies d'Investissement, • Bénéficiaires de dons et parrainages	• Résidents locaux, travailleurs, associations	• Élus et administration, fédérations professionnelles, organismes de contrôle
Types de dialogue	• Enquête annuelle sur le bien-être au travail • Réunions du CSE et de l'EEC (représentants des salariés) • Communication interne	• Enquêtes de satisfaction auprès des clients • Enquête sur le développement durable auprès des clients	• Enquêtes annuelles de satisfaction des locataires • Réunions régulières • URW Connect (application utilisée régulièrement pour échanger avec les locataires et obtenir un retour d'informations de leur part, notamment concernant leur satisfaction)	• Discussion sur les appels d'offres et les contrats • Enquêtes de satisfaction • Réunions techniques • Préparation des certifications (ex. BREEAM in-use) • Questionnaires de vérification préalable	• Réunions avec les investisseurs (journées des investisseurs, roadshows, réunions individuelles, assemblées générales annuelles) • Participation d'URW à des conférences, y compris des conférences ESG organisées par des banques • Publication de documents officiels : DEU, résultats financiers, communiqués de presse	• Mise en œuvre de plans d'action de résilience des territoires au niveau des actifs • Réunions telles que les réunions du groupe consultatif sur la sécurité, les plans de transport annuels et les réunions sur l'accessibilité • Consultation des communautés locales pour les grands projets de développement • Partenariats, entretiens, réunions	• Consultation au cours du processus législatif et réglementaire • Rencontres individuelles • Visites de centres commerciaux • Processus de consultation locale • Partenariats d'impact
Principales attentes	• Placer le bien-être et la santé au cœur de la stratégie • Améliorer les performances en matière de ressources humaines / enjeux sociaux	• Développement d'initiatives en matière de durabilité dans les actifs : options plus durables dans le mix commercial, options de mobilité durable, participation à la renaturation d'actifs ou de zones urbaines • Une offre large et diversifiée, avec plusieurs catégories de commerce en un seul lieu, avec une large gamme de prix. Les consommateurs recherchent des produits, mais aussi des services et des expériences	• Améliorer l'efficacité opérationnelle grâce à l'efficacité énergétique, à la maîtrise du niveau des charges locatives et à la fourniture d'informations sur la performance des actifs • Améliorer la qualité des services offerts, y compris les informations générales sur le fonctionne-ment du centre commercial	• Gestion de projets de haute qualité par la mise en œuvre de projets de construction, suivi de la maintenance et de l'équipement et reporting • Bonnes relations financières par le biais de factures, de commandes et de partenariats	• Solides résultats opérationnels et financiers • Maintien de l'attention portée au désendettement et à la gestion du bilan • Création de valeur à long terme • Distribution en numéraire	• Soutenir les habitants des territoires en leur donnant les moyens d'accéder à l'emploi, en les aidant à lutter contre l'inflation, en leur donnant les moyens d'avoir un impact positif sur l'environnement et leur bien-être (en particulier en ce qui concerne la consommation durable et la biodiversité), en organisant des activités qui favorisent l'inclusion sociale et la santé avec le soutien des parties prenantes locales • Être un réseau social physique où les gens peuvent retrouver l'ensemble de leur communauté • Consultation des communautés : plateforme permettant de soulever des questions relatives à la mobilité, de répondre aux exigences de planification, de prouver qu'une consultation des communautés a eu lieu et de discuter de tout problème de sécurité	• Engagement politique et conformité : Soulever et discuter des questions clés (fiscalité, inflation, questions de commerce au détail, décarbonation...), contribuer au processus législatif et réglementaire et se conformer au reporting transparent des activités de lobbying • Contribution à l'impact économique, environnemental, social et sociétal

	Employés	Visiteurs	Locataires	Fournisseurs	Partenaires financiers	Communautés locales	Autorités publiques
Exemples de réponses	• Bien-être des employés entièrement intégré dans la feuille de route Better Places et la stratégie RH du Groupe • Ateliers offrant aux managers les outils nécessaires pour guider les échanges sur le bien-être avec leurs équipes	• Offre durable, mesurée au travers du *Sustainable Retail Index* • Communication sur les actions durables et promotion des pratiques durables (options de mobilité durable, stations d'eau, recyclage) • Initiatives de développement durable dans des actifs, tels que le Westfield Good Festival	• Réunions avec les commerçants sur des aspects généraux, tels que les performances, les charges (comptabilité) et les sujets liés au développement durable	• Alignement sur le développement durable : politiques de développement durable, objectifs environnementaux/ sociaux partagés avec tous les principaux fournisseurs de services, Charte Achats Responsables et clause associée dans les contrats ; partage du Code d'Éthique • Normalisation des processus : mise à disposition de processus et de documents clairs de la part d'URW pour suivre les processus ainsi que les appels d'offres et leurs résultats	• Solides résultats opérationnels (ventes et fréquentation des centres, taux de vacance, location, etc.) • Diminution de la dette financière nette grâce aux cessions et au report à nouveau • Rétablissement de la distribution en espèces	• Plan d'action dédié à la résilience de la communauté pour chaque centre permettant des opportunités d'emploi ; promouvant l'inclusion sociale ou ayant un impact positif sur l'environnement local pour la communauté • Consultations publiques sur les projets de développement au tarvers de questionnaires en ligne et/ou en physique ainsi que des réunions • Mesurer l'évolution des comportements et des attentes de nos visiteurs à travers une enquête annuelle (mobilité, comportements de consommation, attentes des clients à l'égard de l'actif) • Personnes soutenues grâce à des possibilités de formation, d'inclusion sociale et d'emploi • Partenariat avec le WWF France sur la préservation et la restauration des écosystèmes naturels en France • Sensibiliser les visiteurs aux questions de développement durable (par exemple, le partenariat avec le WWF pour le Westfield Good Festival) • Objectif spécifique de la feuille de route sur le gain net de biodiversité	• Adhésion à des associations représentatives (EPRA, AFEP, FACT, FEI, ECSP) et à des think tanks (Fondation Palladio) • Publication du reporting des activités de lobbying (notamment en France avec la HATVP[1] • Projets d'imct social et environnemental : mesurer l'impact d'URW et réaliser des partenariats institutionnels sur les thèmes de la santé, de l'inclusion, de la culture et de la démocratie • Formation des équipes sur les thèmes des affaires publiques, les réglementations et les règles de conformité • Publication d'un rapport sur les impacts au niveau du Groupe, du pays et de l'actif. Ce rapport analyse et mesure l'impact multidimensionnel (économique, environnemental et social) des activités de commerce d'URW sur ses parties prenantes • Projets institutionnels de mécénat, tels que : - Partenariat avec ONU Femmes pour présenter leurs campagnes d'appel à l'action sur l'égalité femmes-hommes dans les actifs d'URW - Partenariat avec le Parlement européen pour promouvoir l'initiative EurHope dans les actifs européens d'URW

(1) Haute Autorité pour la transparence de la vie publique

ESRS	Contexte spécifique des parties prenantes
E1 – Changement climatique E3 – Ressources hydriques et marines E4 – Biodiversité et écosystèmes E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire	URW collabore avec les locataires pour mettre en œuvre des pratiques d'efficacité énergétique et des opérations durables dans les espaces qu'ils louent. En publiant des reportings transparents et des mises à jour régulières, URW tient informés les investisseurs et les partenaires de ses performances environnementales et de ses initiatives en matière de développement durable. Il s'agit notamment de partager les progrès réalisés en matière de réduction des émissions de GES, d'amélioration de l'efficacité énergétique et d'obtention de certifications en matière de bâtiments durables. URW entretient une communication ouverte avec les organismes de contrôle afin de garantir le respect des réglementations et des normes environnementales. Le Groupe participe à des forums et à des groupes de travail sectoriels afin de se tenir au courant des évolutions réglementaires et de plaider en faveur de politiques durables. En partenariat avec des ONG environnementales, URW soutient des initiatives qui visent à protéger les ressources naturelles et à promouvoir la durabilité. Ces collaborations impliquent souvent des projets communs, des recherches et des campagnes de sensibilisation pour obtenir des résultats positifs en matière d'environnement.
S1 – Effectifs de l'entreprise	Grâce aux organes représentatifs, les employés s'engagent activement sur des questions essentielles telles que le bien-être, la flexibilité, la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), la formation, l'égalité femmes-hommes, ainsi que la santé et la sécurité. Les équipes RH d'URW, dirigées par la Directrice des Ressources Humaines Groupe, comprennent trois centres d'expertise et cinq équipes RH régionales qui mettent en œuvre les politiques du Groupe. Le dialogue social est facilité par le *European Employee Committee* (EEC), qui se réunit au moins deux fois par an pour discuter de la stratégie du Groupe, de la situation économique et des conditions de travail. Ce comité sert également de forum pour échanger les bonnes pratiques et aborder les questions d'emploi au niveau européen. Le Groupe organise également des réunions tous les mois avec le CSE en France et les organisations syndicales dans chaque région où une instance équivalente est présente. URW veille à ce que son modèle économique et sa stratégie soient clairement communiqués et partagés avec les effectifs. L'EEC reçoit chaque année des informations détaillées sur le marché, les résultats financiers du Groupe, les projets de développement et d'investissement et les transactions stratégiques. Cette transparence permet aux salariés de comprendre le contexte plus large de leur travail et l'orientation de l'entreprise. En 2024, l'EEC a par exemple été informé et consulté sur la stratégie du Groupe, les modifications organisationnelles et la mise en œuvre d'une nouvelle politique de travail à domicile.
S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur	Les travailleurs de la chaîne de valeur font partie intégrante des deux activités principales d'URW : • Actifs en exploitation : URW interagit directement en amont avec les travailleurs de la chaîne de valeur, y compris les travailleurs sur site, tels que le personnel de nettoyage, d'entretien et de sécurité. URW a une influence sur les conditions de travail de ces travailleurs. Les salariés des locataires et des enseignes sont également présents sur site, bien qu'URW n'ait qu'une influence limitée sur ce groupe. • Projets de développement et chantiers : URW collabore avec des entreprises générales et des entreprises de construction, employant des ouvriers de la construction pour le compte d'URW. Si la participation des travailleurs de la chaîne de valeur aux activités d'URW peut être indirecte, leur contribution au succès d'URW est importante. C'est pourquoi URW s'efforce de veiller à ce que leurs droits et intérêts soient toujours protégés et respectés. Pour plus d'informations sur l'approche d'URW à l'égard de ses fournisseurs et partenaires commerciaux, y compris leurs collaborateurs, veuillez consulter la Section 3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs.
S3 – Communautés affectées	URW est profondément engagé dans l'intégration des communautés locales dans son modèle d'exploitation, pour les actifs existants. URW s'engage auprès de diverses parties prenantes locales via ses plans de résilience des territoires et son approche visant à générer un impact social positif. La résilience sociale est un concept complexe et multiforme qui implique la préparation aux dangers, la protection contre les risques et la promotion de conditions de vie stables. Les plans de résilience des territoires d'URW font partie intégrante de l'approche sociétale conçue au niveau de l'actif pour contribuer au développement de la communauté sur le long terme. Ces plans sont intégrés dans la gestion des actifs en exploitation d'URW, ce qui garantit que les intérêts des communautés locales sont pris en compte et privilégiés. En prenant en compte les attentes des parties prenantes dans le cadre du plan d'action de résilience des territoires, URW est en mesure de comprendre les enjeux sociétaux du territoire, d'identifier les différents partenaires, associations et initiatives locales, de prioriser les actions et ainsi d'établir des partenariats appropriés. URW s'efforce mesurer son impact social, de manière à mieux comprendre l'ensemble des impacts de son travail et de collaborer avec les communautés locales pour parvenir à un plus grand changement. Ce processus est essentiel pour qu'URW puisse s'assurer que ses activités ne sont pas seulement rentables, mais aussi bénéfiques pour les communautés dans lesquelles elle opère. En outre, l'engagement d'URW en faveur du développement durable, comme en témoigne sa feuille de route *Better Places,* souligne encore son implication dans l'intégration les territoires. En fixant des objectifs ambitieux via la feuille de route *Better Places* (pour des informations plus détaillées sur les objectifs de développement durable d'URW, veuillez vous référer à la Section 3.1 Feuille de route *Better Places*), URW sert les habitants et les territoires dans lesquels le Groupe opère. Par essence, l'intégration des territoires est au cœur du modèle d'affaires d'URW, ayant une influence de la gestion des actifs en exploitation à la planification et à l'exécution des projets de développement. Ces relations sont essentielles pour développer et exploiter des actifs répondant aux attentes des parties prenantes à tous les égards.

ESRS	Contexte spécifique des parties prenantes
S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux	URW s'associe à ses visiteurs et aux parties prenantes du secteur du commerce afin d'accélérer la transition vers des expériences plus durables. Les objectifs sont les suivants : • Améliorer et promouvoir la performance de ses actifs en matière de développement durable auprès des partenaires et visiteurs d'URW ; • Soutenir le développement durable du commerce en adoptant une approche innovante et dynamique qui permet de mieux comprendre la trajectoire des enseignes en matière de développement durable ; • Intégrer des initiatives axées sur le développement durable au cœur du parcours client. Avec plus de 900 millions de visites et des centaines de marques par an dans ses centres commerciaux, le Groupe est particulièrement bien placé pour soutenir l'évolution durable du commerce de détail tout en répondant aux besoins changeants des consommateurs. URW a collaboré avec ses parties prenantes pour aligner ses initiatives sur leurs intérêts : • Mener des enquêtes auprès des clients en mettant l'accent sur les sujets liés au développement durable, afin de recueillir des informations et des avis et de s'assurer que les initiatives d'URW répondent à leurs besoins et à leurs attentes ; • Mener des enquêtes annuelles de satisfaction des locataires dans chaque centre commercial en Europe continentale et au Royaume-Uni, afin de recueillir les retours d'expérience des locataires sur des thèmes clés, tels que l'accessibilité, le marketing, la sécurité, le nettoyage, les services, le développement durable et la gestion du centre commercial en s'appuyant sur l'application « Connect » ; • Engager un dialogue avec les équipes Développement durable des enseignes afin de présenter l'approche d'URW en matière de développement durable, qui vise à soutenir les enseignes dans leur feuille de route de transformation en matière de développement durable. Pour plus de détails sur la gouvernance et le modèle économique, voir la Section 3.2.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance et la Section 3.2.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur.
G1 – Conduite des affaires	URW s'engage auprès de différentes parties prenantes pour garantir une conduite des affaires responsable, comme le soulignent sa Charte Achats Responsables et son Code d'Éthique. Il s'agit notamment des salariés et de leurs représentants, dont la volonté de respecter des normes éthiques élevées est primordiale. Les fournisseurs et les sous-traitants, tels que les chefs de projet, les ingénieurs techniques et les prestataires de services, font partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement, et leur adhésion aux pratiques durables est essentielle. Les autorités publiques, notamment les organismes gouvernementaux, les élus et les agences de contrôle jouent un rôle clé dans le contrôle du respect des lois et réglementations. Des intermédiaires, des partenaires de co-entreprises et des sociétés d'investissement / cession facilitent également diverses opérations et transactions commerciales. Les bénéficiaires de dons et de parrainages reflètent l'engagement d'URW en matière de responsabilité sociale. En s'engageant activement auprès de ces parties prenantes, URW s'assure du respect des pratiques responsables et durables dans tous les aspects de son activité.

3.2.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)

Comme indiqué à la Section 3.2.1.4.1 Gestion des impacts, risques et opportunités, URW s'engage à faire preuve de transparence et de responsabilité dans la publication de ses impacts matériels, de ses risques et de ses opportunités. L'analyse de double matérialité réalisée a complété les évaluations des risques afin d'identifier et d'évaluer ces facteurs, en tenant compte à la fois des opérations internes et de l'environnement externe.

La stratégie et le modèle économique d'URW (voir Section 1.3 Stratégie et modèle économique) sont conçus pour être agiles et pour s'adapter aux thèmes identifiés comme matériels pour URW. Le Groupe suit et évalue continuellement ses performances par rapport à ces impacts et risques et saisit les opportunités pour s'aligner sur les objectifs stratégiques (voir la sous-section "Risques liés au développement durable" de la Section 6.2.2.3 Catégorie N°3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise).

La feuille de route *Better Places* est cohérente avec les IROs matériels et est partie intégrant de la stratégie du groupe et alignée avec son modèle d'affaires. Elle garantit que la stratégie et le modèle économique d'URW sont résilients et durables, capables d'apporter de la valeur à ses parties prenantes tout en atténuant les risques potentiels. L'exhaustivité et la nature proactive de l'approche d'URW renforcent sa compétitivité et contribuent à la création de valeur à long terme.

URW liste ses IRO matériels à la section 3.2.1.4.1 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise (ESRS 2 IRO-2). Le tableau ci-dessous vise à préciser où, dans son modèle économique, ses activités propres et sa chaîne de valeur en amont et en aval, ces IRO sont concentrés.

ESRS	IRO/Sous-sujets	Chaîne de valeur amont	Activités propres	Chaîne de valeur aval
ESRS E1 : Changement climatique	Émissions de GES liées à la construction	X	X	
ESRS E1 : Changement climatique	Émissions de GES et consommation d'énergie liées à l'exploitation des bâtiments		X	X
ESRS E1 : Changement climatique	Émissions de GES liées au mode de transport des visiteurs			X
ESRS E1 : Changement climatique	Adaptation au changement climatique		X	
ESRS E3 : Ressources aquatiques et marines	Consommation d'eau		X	
ESRS E4 : Biodiversité et écosystèmes	Biodiversité dans les projets de développement	X	X	
ESRS E5 : Économie circulaire	Consommation de matières premières dans le cadre de projets de développement	X	X	
ESRS E5 : Économie circulaire	Gestion des déchets pour les opérations dans les actifs en exploitation		X	X
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale		X	
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	Diversité, équité et inclusion		X	
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	Formation et développement des compétences		X	
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	Dialogue social		X	
ESRS S2 : Travailleurs de la chaîne de valeur	Respect des droits de l'homme pour les travailleurs de la chaîne de valeur	X	X	X
ESRS S3 : Communautés touchées	Impacts sur les communautés		X	X
ESRS S4 : Consommateurs et utilisateurs finaux	Consommation responsable : accès aux produits et services			X
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise et ESRS S2 : Travailleurs de la chaîne de valeur	Santé, sûreté et sécurité : dans les actifs exploités et sur les sites de construction		X	
ESRS G1 : Gouvernance	Interaction responsable et durable avec la chaîne d'approvisionnement	X	X	
ESRS G1 : Gouvernance	Éthique des affaires et corruption	X	X	X

Le système de gestion des risques du Groupe couvre les risques matériels identifiés dans l'analyse de double matérialité, et sont assortis de plans d'actions adaptés visant à atténuer ces risques. En dehors des risques liés au changement climatique, dont l'impact est détaillé dans la note présente dans la section 5.4.2.5 du présent rapport, le Groupe ne s'attend à aucun ajustement significatif de ses états financiers en raison de ces enjeux matériels.

Le tableau ci-dessous vise à fournir une description synthétique et limitée de chaque enjeu matériel mentionné dans l'analyse de double matérialité.

Thèmes environnementaux

Les thèmes liés à l'environnement sont les plus matériels pour URW, puisque 9 thèmes distincts ont été identifiés comme matériels sur 11. Ils sont tous liés à l'activité directe d'URW, tout au long de sa chaîne de valeur.

Les thèmes identifiés comme représentant des impacts, des risques ou des opportunités élevés pour URW sont les suivants : la biodiversité dans les projets de développement, la consommation de matières premières, l'adaptation au changement climatique, la consommation d'eau dans les zones de stress hydrique, ainsi que les émissions de GES et la consommation d'énergie liées à l'exploitation des bâtiments.

Émissions de GES liées à la construction (ESRS E1)

Impacts
E1-I-1 : Impact environnemental : le secteur de la construction contribue de manière significative aux émissions mondiales de GES, notamment par le biais des émissions de carbone incorporé des bâtiments, qui comprennent toutes les émissions liées à la production de matériaux de construction. Cet impact est lié aux activités de développement d'URW.

Émissions de GES et consommation d'énergie liées à l'exploitation des bâtiments (ESRS E1)

Impacts
E1-I-2 : Impact environnemental : la gestion de la consommation d'énergie dans les parties communes et les émissions des Scopes 1 et 2 sont sous le contrôle direct d'URW et relèvent de sa responsabilité principale pour atteindre les objectifs nationaux et mondiaux de décarbonation. URW prend également en compte les émissions de Scope 3 en collaborant avec les locataires pour gérer et réduire leur consommation d'énergie.
Risques
E1-R-1 : Augmentation des coûts de l'énergie produite à partir de ressources renouvelables : la transition vers des sources d'énergie plus vertes, bien que bénéfique pour l'environnement, peut entraîner une augmentation des coûts opérationnels en raison de la volatilité potentielle des prix ou de la tarification majorée des énergies renouvelables dans un contexte où la demande peut croître plus rapidement que l'offre.
E1-R-2 : Risques liés aux dépenses d'investissement (CAPEX) pour la réduction des émissions : les objectifs de décarbonation et la réglementation associée peuvent exiger des dépenses d'investissement supplémentaires au-delà de celles actuellement prévues par URW, y compris des dépenses d'investissement concernant les espaces locatifs, susceptibles d'avoir un impact sur la valeur des actifs.
E1-R-3 : Risque d'impact locatif lié aux travaux énergétiques et aux émissions carbone des locataires : les initiatives visant à réduire la consommation d'énergie et les émissions de carbone pourraient nécessiter des modifications des espaces locatifs, ce qui pourrait affecter les revenus locatifs si les locataires ne veulent pas ou ne peuvent pas supporter les coûts de ces modifications.
E1-R-4 : Risque de dévalorisation des actifs : si les bâtiments ne sont pas modernisés pour répondre à l'évolution des normes de durabilité, un risque de dévalorisation peut survenir en raison de la baisse de la demande du marché pour les bâtiments non durables.
Opportunités
E1-O-1 : Opportunité d'investir dans des équipements efficaces énergétiquement et dans des sources d'énergie renouvelables pour les actifs : URW réduirait les émissions de GES et la consommation d'énergie. Cela pourrait également permettre à URW de réaliser des économies sur les coûts liés à l'énergie et de renforcer son efficacité opérationnelle à long terme.
E1-O-2 : En mettant l'accent sur la réduction des émissions de GES et de la consommation d'énergie, URW pourrait attirer davantage de clients (locataires à la recherche d'espaces soutenant leurs propres stratégies en matière d'énergie et de carbone) et d'investisseurs (en allouant des capitaux à des bâtiments affichant une performance à long terme en matière d'énergie et de carbone, tout en améliorant la liquidité du portefeuille).

Émissions de GES liées au mode de transport des visiteurs (ESRS E1)

Impacts
E1-I-3 : Le transport des visiteurs vers et depuis les centres commerciaux d'URW contribue de manière significative aux émissions de GES d'URW. L'utilisation de voitures thermiques par les visiteurs représente notamment le mode de transport le plus intensif en carbone.

Adaptation au changement climatique (ESRS E1)

Impacts
E1-I-4 : Maladaptation : il existe un risque de maladaptation lorsque les efforts d'adaptation au changement climatique augmentent par inadvertance la vulnérabilité aux impacts climatiques. Par exemple, protéger les bâtiments de l'effet d'îlots de chaleur urbains pourrait entraîner une augmentation du stress thermique ailleurs.
E1-I-5 : Épuisement des ressources : les mesures d'adaptation peuvent nécessiter des ressources importantes, ce qui pourrait entraîner une diminution des ressources pour les communautés dans lesquelles évolue URW.

Gestion de l'eau (ESRS E3)

Impacts
E3-I-1 : Pénurie d'eau : des pratiques inefficaces de gestion de l'eau peuvent contribuer à la raréfaction de la ressource en eau, en particulier dans les régions déjà soumises à un stress hydrique (« zones soumises à un stress hydrique », telles que définies par URW en fonction du WWF Water Risk Filter).

Biodiversité dans les projets de développement (ESRS E4)

Impacts
E4-I-1 : Gain net de biodiversité : URW vise à obtenir un gain net de biodiversité pour tous les projets de développement. Cela signifie que la valeur de la biodiversité du site de développement après la construction est supérieure à ce qu'elle était avant la construction.
E4-I-2 : Utilisation des ressources : l'utilisation de ressources naturelles dans la construction peut contribuer à la perte d'habitats et au déclin de la biodiversité.
E4-I-3 : Perturbation de l'habitat : les activités de construction et de développement peuvent perturber les habitats locaux et potentiellement nuire à la flore et à la faune locales.
Risques
E4-R-1 : Restrictions d'aménagement liées à la préservation de la biodiversité : cela peut limiter les possibilités de développer des projets dans certaines régions. Ces restrictions pourraient avoir un impact sur les dépenses d'investissement dans le cas où elles s'appliqueraient à un projet de développement avant l'obtention du permis.
E4-R-2 : Normes émergentes et attentes des consommateurs : à mesure que des normes pour la protection de la biodiversité sont introduites et que les consommateurs attendent un certain niveau de biophilie, il pourrait y avoir des coûts supplémentaires pour y répondre. Il peut s'agir de coûts liés à l'intégration d'espaces verts, à l'utilisation de matériaux durables ou à la mise en œuvre d'autres pratiques respectueuses de la biodiversité.
E4-R-3 : Coûts de l'intégration de la biodiversité dans les projets de développement : l'intégration de la biodiversité dans les projets d'aménagement, ou la réduction de l'espace aménageable pour préserver les habitats naturels pourrait augmenter les coûts des projets.
Opportunités
E4-O-1 : Appréciation de la valeur de l'actif : en tenant compte des questions de biodiversité dans les projets de développement, URW peut améliorer la valeur totale des actifs dans un contexte où la demande pour de tels bâtiments est forte de la part des utilisateurs et des investisseurs.
E4-O-2 : Débloquer de nouvelles opportunités de développement : les développements respectueux de la biodiversité peuvent ouvrir de nouvelles opportunités dans le portefeuille d'URW. Par exemple, les aménagements qui intègrent des espaces verts ou des habitats naturels peuvent attirer un plus large éventail de locataires et de clients. Cela pourrait également renforcer sa marque et attirer davantage de clients, renforçant ainsi sa réputation de développeur responsable et durable.

Consommation de matières premières (ESRS E5)

Impacts
E5-I-1 : Contribution à des pratiques durables : en s'approvisionnant en matières premières durables pour ses projets de construction, URW peut contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. Cela peut avoir un impact positif sur les communautés et la société en favorisant la croissance économique et la durabilité environnementale. Les efforts d'URW visant à réduire la consommation de matières premières peuvent mettre l'innovation au service des techniques de construction et des matériaux. Cela peut mener au développement de bâtiments plus durables, au bénéfice des locataires et de la communauté au sens large.
E5-I-2 : Utilisation et efficacité des ressources : en utilisant plus efficacement les matières premières pour ses projets de développement, URW peut réduire son impact sur l'environnement. Cela peut être bénéfique pour l'environnement et contribuer à une société plus durable. La surconsommation de matières premières peut conduire à l'épuisement des ressources. Cela peut avoir des effets négatifs à long terme sur la société et l'environnement.
E5-I-3 : Dégradation de l'environnement : l'extraction et la transformation des matières premières pour les projets de développement peuvent se traduire par une dégradation de l'environnement, notamment par la destruction de l'habitat et la pollution. Cela peut avoir un impact négatif sur les communautés locales et l'environnement.
Risques
E5-R-1 : Pénurie de matières premières pour les projets de développement : la pénurie de matières premières telles que le bois ou le sable pour la construction pourrait représenter un risque important. Cela pourrait entraîner une augmentation des coûts de ces matériaux, des retards dans la construction ou le développement, et des difficultés potentielles à atteindre les objectifs de développement durabilité. Il pourrait également s'avérer nécessaire de recourir à d'autres matériaux ou méthodes de construction.
Opportunités
E5-O-1 : Construction durable : URW peut utiliser des matériaux durables ou recyclés dans ses projets de construction. Cela permet non seulement de réduire la consommation de matières premières, mais aussi de minimiser l'impact sur l'environnement.
E5-O-2 : Conception efficace : en concevant des bâtiments qui utilisent les matériaux de manière plus efficace, URW peut réduire la consommation globale de matières premières. Il pourrait s'agir d'utiliser des conceptions architecturales ou des techniques de construction innovantes.
E5-O-3 : Opportunités de partenariat et attractivité : URW peut établir des partenariats avec des fournisseurs qui privilégient l'extraction et la production durables de matières premières, dans le respect des limites de la nature et de la planète. De la même manière, URW peut renforcer son attractivité pour les villes, les futurs locataires et les investisseurs en se concentrant sur des projets de rénovation et de développement circulaires. Cette approche permet de réduire la consommation de matières premières et de soutenir les objectifs de développement durable tout en attirant les parties prenantes engagées dans la responsabilité environnementale.

E5-O-4 : Gestion des déchets : mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion des déchets peut réduire le besoin de nouvelles matières premières. Par exemple, les déchets de construction peuvent être recyclés et réutilisés dans de nouveaux projets.

E5-O-5 : Conformité réglementaire : en réduisant la consommation de matières premières dans ses projets de développement, URW est plus à même de respecter les réglementations environnementales, ce qui augmente les chances d'obtenir des permis et des autorisations règlementaires.

Gestion des déchets pour les opérations dans les actifs en exploitation (ESRS E5)

Impacts

E5-I-4 : Volumes de déchets générés lors des activités liées aux actifs en exploitation et leur impact sur l'environnement : une mauvaise gestion des déchets et une génération de grandes quantités de déchets peuvent polluer l'environnement et entraîner une perte de ressources. En mettant en œuvre des stratégies efficaces de gestion des déchets, y compris la prévention et le recyclage, ainsi qu'en sélectionnant des partenaires appropriés pour la gestion des déchets, URW peut minimiser son impact environnemental.

Thèmes sociaux

Sur les 10 thèmes sociaux abordés dans les ESRS à vocation sociale, 7 ont été reconnus comme matériels pour URW. L'analyse montre que la santé et la sécurité dans les actifs existants et les sites de construction, la DEI, la formation, le dialogue social ainsi que les informations et pratiques en matière de consommation responsable et le respect des droits humains pour les travailleurs de la chaîne de valeur sont jugés matériels tant du point de vue financier que du point de vue de l'impact.

Diversité, égalité et inclusion (y compris l'égalité femmes-hommes et l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale) (ESRS S1)

Impacts

Impact social : les politiques et initiatives en matière de DEI et d'égalité femmes-hommes peuvent améliorer la satisfaction, l'engagement, le bien-être, la productivité et la rétention des employés. Un lieu de travail diversifié et inclusif peut conduire à une prise de décision plus innovante et plus efficace, reflétant les efforts d'URW visant à favoriser l'égalité de traitement de ses effectifs. Un retard dans ces actions, au contraire, pourrait être préjudiciable à ce qui précède.

Formation et développement des collaborateurs (ESRS S1)

Risques

Perte d'avantage concurrentiel et diminution de la rétention des employés : La formation et le développement des employés, en particulier dans le domaine du développement durable, sont essentiels au maintien d'un avantage concurrentiel. Les entreprises qui n'investissent pas dans le développement de leurs employés risquent de prendre du retard en termes de rétention, d'innovation et d'adaptabilité aux changements du marché.

Difficultés à mettre en œuvre la feuille de route *Better Places* et les objectifs plus généraux de l'entreprise : sans formation adéquate, les employés risquent de ne pas avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre la feuille de route de l'entreprise en matière de développement durable et de manière plus générale les objectifs de l'entreprise. Cela pourrait retarder ou entraver la réalisation des objectifs stratégiques.

Dialogue social (ESRS S1)

Impact

Perte de performance et d'engagement : la dégradation des conditions du dialogue social peut entraîner une baisse des performances et de l'engagement des employés. Si les employés ont l'impression de ne pas être entendus ou que leurs préoccupations ne sont pas prises en compte, ils risquent d'être moins motivés et moins engagés. Leur productivité et les performances globales d'URW pourraient s'en trouver affectées.

Respect des droits humains pour les travailleurs de la chaîne de valeur[1] (ESRS S2)

Impacts
Violations des droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement : l'absence de normes appropriées en matière de droits de l'homme chez les fournisseurs d'URW peut entraîner de mauvaises conditions de travail, des salaires injustes, voire du travail forcé.
Amélioration des conditions de travail : à l'inverse, en veillant au respect des normes en matière de droits de l'homme, URW peut contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans sa chaîne d'approvisionnement. Cela peut avoir un effet incitatif positif pour les travailleurs de sa chaîne de valeur.
Risques
Bien-être des travailleurs au sein de la chaîne de valeur : les atteintes aux droits de l'homme dans la chaîne de valeur peuvent avoir des conséquences graves. Il peut s'agir de préjudices pour les travailleurs, de sanctions juridiques et d'une atteinte à la réputation de l'entreprise. Compte tenu des activités de construction du Groupe et des activités intensives en main-d'œuvre, les conséquences potentielles peuvent être vastes en fonction de l'exposition sectorielle, par exemple à l'esclavage moderne.
Risques juridiques (civils et pénaux) : les éventuelles violations des lois et réglementations relatives aux droits de l'homme et à l'esclavage moderne peuvent entraîner des risques juridiques civils et pénaux. Il peut s'agir d'amendes et de sanctions à l'encontre des entités d'URW et des dirigeants.
Risques financiers : le non-respect des normes en matière de droits de l'homme peut entraîner des amendes, des pénalités et des frais de remédiation. Des incidents majeurs dans le cadre d'un projet de construction pourraient entraîner un allongement de la durée des travaux et des réclamations de la part des partenaires commerciaux.
Risques de réputation : les cas de travail forcé ou toute activité illégale associée à des violations des droits de l'homme peuvent nuire à l'image de marque d'URW. Les clients, les locataires et les partenaires des co-entreprises pourraient ainsi perdre confiance, avec des répercussions potentielles sur la position d'URW sur le marché et ses résultats financiers.
Perte potentielle de nouvelles opportunités : le non-respect des normes en matière de droits de l'homme pourrait faire perdre de nouvelles opportunités pour de futurs projets de développement. La croissance et la rentabilité de l'entreprise pourraient s'en trouver limitées.
Opportunités
Limitation des risques : le respect des droits de l'homme peut aider URW à limiter les risques liés à toute forme de violation du droit du travail. Cela peut protéger URW d'une atteinte à sa réputation et d'une éventuelle action en justice visant sa chaîne d'approvisionnement.
Position de leader : en démontrant son engagement en faveur des droits de l'homme, URW renforce sa crédibilité en tant qu'entreprise leader du secteur. Cela peut attirer des clients et des investisseurs conscients des enjeux sociaux.

Impacts sur les communautés (ESRS S3)

Impacts
Impact positif sur les communautés locales : les actifs en exploitation peuvent également avoir un impact positif sur les emplois locaux et sur d'autres questions clés au sein des communautés, telles que la formation, la santé ou la sécurité.

Santé, sûreté et sécurité dans les actifs en exploitation et sur les sites de construction (ESRS S1 et S2)

Impacts
Accidents du travail : la nature des travaux de construction augmente considérablement le risque d'accidents du travail. Des blessures ou des décès peuvent en résulter, affectant la santé et le bien-être des employés.
Retards dans les projets : des accidents graves peuvent interrompre les projets de construction, entraînant des retards, des dépassements de coûts et des pénalités, avec un impact négatif sur les communautés qui dépendent du projet et sur les partenaires qui travaillent avec URW sur ces projets.
Risques
Augmentation des primes d'assurance : les incidents liés à la santé, à la sécurité et à la sûreté pourraient entraîner une augmentation des primes d'assurance, ce qui aurait un impact sur les coûts opérationnels.
Demandes d'indemnisation : si des employés ou d'autres personnes sont blessés à la suite de problèmes liés à la santé, à la sécurité et à la sûreté, ils pourraient faire des demandes d'indemnisation. Des coûts financiers importants et des procédures judiciaires prolongées pourraient en résulter.
Amendes pour non-conformité réglementaire : le non-respect des règles en matière de santé, de sécurité et de sûreté pourrait entraîner des amendes. Cela pourrait également nuire à la réputation d'URW.
Atteinte à la réputation d'URW : les problèmes de santé, de sécurité et de sûreté impliquant la chaîne de valeur d'URW dans les actifs en exploitation et sur les sites de construction peuvent directement nuire à la réputation de l'entreprise. Cela pourrait affecter la fidélité des clients, les investissements et d'autres aspects liés à la performance de l'entreprise.
Interruption des opérations : les problèmes de santé, de sécurité et de sûreté impliquant la chaîne de valeur d'URW dans les actifs en exploitation et sur les sites de construction, en particulier les fournisseurs et les partenaires, peuvent perturber les opérations. La capacité d'URW à fournir des services et à respecter ses engagements pourrait s'en trouver affectée.

(1) Voir la sous-section "Chaîne de valeur dans le rapport de durabilité" de la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité.

Opportunités
Créer une culture proactive de la santé et de la sécurité : URW peut créer une culture proactive de la santé et de la sécurité en donnant accès aux salariés à des programmes de bien-être physique et mental et à des ressources en matière de soins de santé. Il s'agit notamment d'informer et de former les salariés à tous les niveaux en matière de santé et de sécurité.

Consommation responsable (ESRS S4)

Impacts
Consommation responsable : Les actifs de commerce d'URW jouent un rôle crucial dans la croissance et le développement de marques et de produits ayant un impact positif sur les consommateurs et sur leur capacité à évoluer vers un mode de consommation plus durable.

Thèmes de gouvernance

Parmi les thèmes liés à la gouvernance, 2 sur 4 ont été identifiés comme matériels. Les thèmes identifiés comme matériels par l'analyse de double matérialité portent sur l'interaction responsable d'URW avec ses fournisseurs, ainsi que sur l'éthique des affaires et la corruption.

Interaction responsable et durable avec la chaîne d'approvisionnement (ESRS G1)

Impacts
Dégradation des conditions de travail : si les fournisseurs d'URW ne respectent pas les normes en matière de développement durable, cela pourrait entraîner une dégradation de l'environnement et des problèmes sociaux dans la chaîne d'approvisionnement. Il pourrait s'agir de mauvaises conditions de travail, de salaires injustes, voire de travail forcé.
Amélioration des conditions de travail : en veillant au respect des normes en matière de développement durable, URW peut contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans sa chaîne d'approvisionnement. Cela peut conduire à une plus grande satisfaction des travailleurs et à une meilleure productivité.
Risques
Risques de réputation : si les fournisseurs d'URW s'engagent dans des pratiques qui ne sont pas considérées comme responsables ou durables, cela pourrait nuire à la réputation d'URW, affecter la fidélité des clients, les investissements et d'autres aspects liés à la performance de l'entreprise.
Risques financiers : le non-respect des réglementations ou des contrats relatifs aux pratiques responsables et durables de la chaîne d'approvisionnement pourrait entraîner des coûts financiers. Il peut s'agir d'amendes, de paiements d'indemnités et d'une perte potentielle d'activité avec des fournisseurs établis.
Risques légaux : les réglementations actuelles et à venir, telles que la CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), imposent aux entreprises de garantir des pratiques responsables et durables dans leurs chaînes d'approvisionnement. Le non-respect de ces règles peut entraîner des sanctions légales, telles que des amendes s'élevant à 5 % du chiffre d'affaires (à partir de 2029 pour URW).
Complexité du réseau de fournisseurs : URW dispose d'un réseau de fournisseurs étendu et hétérogène, qui peut comprendre plusieurs niveaux de sous-traitance. Compte tenu de la complexité de ce réseau, il peut être difficile de contrôler et de gérer les risques liés aux pratiques responsables et durables.
Opportunités
Innovation : grâce au soutien apporté au développement de nouveaux matériaux de construction, URW peut se positionner en tant que leader innovant dans le domaine de la construction durable. Le Groupe peut également établir des partenariats avec des entreprises émergentes et s'assurer un accès futur à des ressources innovantes.
Renforcer les chaînes d'approvisionnement locales : en privilégiant les fournisseurs locaux, URW peut renforcer ses chaînes d'approvisionnement locales, les rendant ainsi plus résistantes aux perturbations mondiales. Cette approche réduit la dépendance à l'égard de fournisseurs éloignés pour les matières premières, ce qui permet à URW d'éviter les perturbations causées par des événements météorologiques extrêmes ou des risques géopolitiques.
Engagement dans les territoires : en soutenant l'économie locale, URW peut renforcer sa réputation d'entreprise socialement responsable et soucieuse des communautés dans lesquelles le Groupe opère. Cette action peut également contribuer à la réalisation de l'objectif *Better Places*, qui consiste à avoir un fort impact social positif.

Éthique des affaires et corruption (ESRS G1)

Risques
Exposition aux pots-de-vin, à la corruption et aux pratiques anticoncurrentielles : le secteur de l'immobilier, y compris URW, est exposé aux risques de corruption et de pratiques anticoncurrentielles. Ces risques découlent de plusieurs facteurs, notamment les activités mondiales, la nécessité de gérer de multiples agents et sous-traitants locaux, la complexité du financement des projets et des autorisations, l'ampleur des contrats liés à la construction de grands projets d'infrastructure et le processus concurrentiel nécessaire pour obtenir des contrats avec des entités privées et publiques.
Perturbation d'activité : les manquements à l'éthique des affaires et les cas de corruption peuvent perturber les activités d'URW. Cela pourrait retarder ou entraver la réalisation des objectifs stratégiques.
Relations avec les administrations publiques : les relations avec les administrations publiques pour obtenir des permis et répondre à des appels d'offres importants peuvent présenter des risques. Toute irrégularité perçue dans ces relations pourrait entraîner des poursuites judiciaires, une atteinte à la réputation et la perte potentielle d'opportunités commerciales.

Opportunités
Renforcement des normes éthiques : en agissant constamment de manière volontariste, URW se donne les moyens de renforcer ses normes éthiques et ses mesures de lutte contre la corruption. Sa réputation pourrait s'en trouver renforcée, la confiance des parties prenantes améliorée et de nouvelles opportunités commerciales pourraient être créées. De plus, le développement continu de mécanismes éthiques et de lutte contre la corruption ne fait que renforcer les « lignes de défense » que sont les audits internes ou les vérificateurs comptables.
Formation et sensibilisation : URW peut investir dans des programmes de formation et de sensibilisation pour s'assurer que l'ensemble des salariés comprennent l'importance de l'éthique des affaires et sont capables de prévenir et de détecter la corruption.
Transparence et reporting : la transparence quant aux efforts déployés pour promouvoir l'éthique des affaires et prévenir la corruption, ainsi que les rapports établis sur ces efforts conformément à la réglementation et aux pratiques commerciales, permet à URW de démontrer son engagement à l'égard de pratiques commerciales responsables. Cette approche pourrait améliorer sa réputation et ses relations avec les parties prenantes.

3.2.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 IRO-1)

En 2023, URW a réalisé sa première analyse de double matérialité pour le Groupe (sur la base des ESRS non définitifs), pour toutes ses filiales et activités. Un cabinet de conseil externe a accompagné le Groupe pendant ce processus afin de garantir la robustesse et la neutralité de la méthodologie. Une mise à jour a été effectuée en 2024 pour affiner l'analyse, améliorer la granularité et s'aligner pleinement sur les exigences réglementaires. L'équipe Développement durable prévoit de revoir chaque année cette analyse afin de s'assurer qu'elle est cohérente avec l'évolution du contexte et les priorités fixées par la direction. Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été directement intégrés à l'approche de la gestion des risques du Groupe, telle que présentée en Section 6.2.2.3 Catégorie N°3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise.

L'objectif de l'analyse de double matérialité d'URW est d'évaluer la matérialité des thèmes liés au développement durable sous 2 angles complémentaires :

- **Du point de vue des impacts**, l'évaluation prend en compte les répercussions négatives ou positives d'URW et de ses activités sur l'environnement, les personnes et les communautés. Il s'agit d'évaluer l'échelle (criticité du problème), la portée (chaîne de valeur et parties prenantes concernées), la capacité à remédier à l'impact (capacité à atténuer l'impact) et la probabilité de l'impact.
- **D'un point de vue financier**, l'évaluation examine les risques ou les opportunités que présentent les questions environnementales et sociales pour les activités et la valeur d'URW. Il s'agit notamment de prendre en compte la dépendance d'URW à l'égard des relations commerciales et des parties prenantes, telles que les partenaires financiers, les locataires et les fournisseurs, ainsi que la continuité de l'accès aux ressources essentielles, telles que les matières premières et les talents clés. La matérialité de ces risques et opportunités est évaluée en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier potentiel, conformément aux seuils de cartographie des risques et à l'approche de gestion des risques du Groupe.

L'analyse de matérialité a été réalisée en 5 phases principales :

1. **Identification des thèmes liés au développement durable :** URW a conduit l'analyse selon les diligences des ESRS et a utilisé les analyses internes déjà existantes. Ces dernières ont été complétées avec des éléments propres au secteur de l'immobilier commercial. URW a commencé par effectuer une analyse contextuelle et sectorielle, en sélectionnant les cadres de référence internationaux applicables[1] au secteur de l'immobilier commercial et aux secteurs connexes, tels que les centres commerciaux, les bureaux et la construction. Tout au long de l'analyse, des thèmes clés ont été intégrés dans des secteurs qui représentent la chaîne de valeur d'URW, notamment les matériaux de construction, l'ingénierie, les produits de construction et le commerce. Ces thèmes ont ensuite été adaptés aux thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes des ESRS[2].
2. **Évaluation initiale des impacts, des risques et des opportunités (IRO) :** URW a mené une analyse détaillée des cadres de référence internationaux et sectoriels, les objectifs étant les suivants :
   - Dans le cas des risques et des opportunités, **évaluer l'impact financier** des thèmes liés au développement durable sur son modèle économique. Une évaluation détaillée de la probabilité, de l'ampleur et de la nature des risques et des opportunités identifiés a été réalisée au cours de cette phase, en tenant compte de la dépendance d'URW à l'égard des ressources et des relations commerciales. Les implications financières potentielles de chaque risque et opportunité ont été évaluées, en tenant compte de leur probabilité d'occurrence et de leur impact sur les activités, la réputation et les perspectives à court, moyen et long terme d'URW. URW a affiné cette analyse pour mieux l'adapter à sa situation spécifique et aux mécanismes de risque internes existants, tout en intégrant une projection des impacts financiers.
   - Dans le cas des impacts, **évaluer les impacts directs et indirects sur les thèmes liés au développement durable identifiés.** Ces cadres de référence ont permis de mieux comprendre l'impact potentiel des entreprises du secteur de l'immobilier et des industries connexes sur la nature et la société. URW a estimé que les questions liées au développement durable étaient matérielles en termes d'impact si elles ont des influences tangibles ou potentielles (positives ou négatives) sur le Groupe, sur les individus ou l'environnement à court, moyen ou long terme. Il s'agit notamment des impacts des activités d'URW et de sa chaîne de valeur, en amont et en aval, par le biais des services qu'elle fournit et de ses relations commerciales. La sévérité est déterminée en fonction de l'ampleur et de la portée de l'impact et de la possibilité d'y remédier. Cette analyse vise à couvrir l'ensemble des sous-thèmes. Un impact est considéré comme matériel par exemple, s'il s'étend à l'ensemble du périmètre des activités de URW, qu'il touche les opérations directes, la chaine de valeur en amont et en aval ou s'il est irrémédiable.

(1) MSCI, Encore, SASB, DJSI CSA, SBTn, etc.
(2) Tel que référencé par l'ESRS 2, exigence d'application 16.

Niveau d'impact	Echelle[1]	Périmètre[1]	Remédiabilité
5	Globale / Totale	Opérations directes ; chaîne de valeur étendue en aval et en amont ; impact global	Irrémédiable
4	Large	Opérations directes ; chaîne de valeur étendue en aval et en amont	Difficile à inverser/atténuer à long terme
3	Intermédiaire	Opérations directes ; chaîne de valeur limitée en aval et en amont	Difficile à inverser/atténuer à court et moyen terme
2	Concentrée	Opérations directes uniquement (employés et projets)	Réversible moyennant un effort (coût/temps)
1	Limitée	Portée limitée dans le cadre des opérations directes (employés et projets)	Relativement facile à inverser/atténuer
0	Aucun	Aucun	Très facile à inverser/atténuer

- La matérialité des impacts, des risques et des opportunités a été déterminée en tenant compte de l'influence d'URW sur les individus et l'environnement tout au long de sa chaîne de valeur.
- En 2024, URW a priorisé la cotation à l'échelle des IRO uniquement pour les enjeux dont l'évaluation était proche des seuils de matérialité. Toutefois, pour les enjeux non cotés à l'échelle des IRO, l'ensemble des IRO ont été considérés comme matériels et par conséquent, les points de données associés ont été publiés. En 2025, la cotation de chaque enjeu sera réalisée à l'échelle des IRO.

1. **Consultation des parties prenantes :** URW a dialogué avec une vingtaine de parties prenantes internes et externes par le biais d'entretiens, notamment des organisations de défense des droits des consommateurs, des experts en matière de développement durable, des représentants des marques et des partenaires importants, tels que des entreprises de construction. Des consultations internes ont été organisées avec différentes équipes et zones géographiques au sein d'URW, notamment les départements Conformité, Gestion opérationnelle, Développement, Développement durable, Ressources humaines et PMPS (Ingénierie immobilière). Ces consultations avaient pour but de prioriser les IRO en fonction de l'impact et des perspectives financières des activités d'URW et de sa chaîne de valeur. Un dialogue a été instauré avec les pairs du secteur de l'immobilier pour partager les résultats de l'analyse de double matérialité.
2. L'équipe Développement durable a affiné les résultats en tirant parti de son expertise et de ses connaissances approfondies concernant URW et les activités de sa chaîne de valeur.
3. Après la consolidation des résultats finaux, URW a présenté au Comité d'audit une explication détaillée de la méthodologie de l'analyse de double matérialité. Cette présentation a décrit les implications des résultats en matière de reporting, les impacts sur les cadres de risque existants et a permis au comité de procéder à un examen critique des conclusions.

Résultats

Au total, 24 thèmes et sous-thèmes ont été identifiés et 18 d'entre eux ont été évalués comme étant matériels pour URW en raison de leur niveau d'importance, tant du point de vue financier que du point de vue de l'impact. Les thèmes les plus matériels sont ceux qui obtiennent un score élevé à la fois du point de vue de l'impact et du point de vue financier (supérieur à 3 pour l'un des points de vue).

(1) Pour l'ESRS S1 Effectifs de l'entreprise, le niveau maximum peut être étendu à 5 car l'impact sur la chaîne de valeur n'est pas pertinent.

3.2.1.4.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise (ESRS 2 IRO-2)

Table de concordance entre les ESRS et l'analyse de double matérialité.

ESRS	Exigences en matière de publication couvertes	Thèmes	AR 16	Section du DEU	Matérialité		
					Finance	Impact	Matériel
ESRS E1 : Changement climatique	E1-1 à E1-9	Émissions de GES liées à la construction	Atténuation du changement climatique	3.2.2.2		✓	✓
ESRS E1 : Changement climatique	E1-1 à E1-9	Émissions de GES et consommation d'énergie liées à l'exploitation des bâtiments	Énergie Atténuation du changement climatique	3.2.2.2	✓	✓	✓
ESRS E1 : Changement climatique	E1-1 à E1-9	Émissions de GES liées au mode de transport des visiteurs	Atténuation du changement climatique	3.2.2.2		✓	✓
ESRS E1 : Changement climatique	E1-1 à E1-9	Adaptation au changement climatique	Adaptation au changement climatique	3.2.2.2		✓	✓
ESRS E2 : Pollution	n/a	Pollution due à la construction, à l'exploitation des bâtiments et au transport des utilisateurs (air, eau, sol), y compris la qualité de l'air intérieur	Pollution de l'air, de l'eau et du sol	n/a			
ESRS E3 : Ressources aquatiques et marines	E3-1 à E3-5	Consommation d'eau	Consommation d'eau	3.2.2.3		✓	✓
ESRS E4 : Biodiversité et écosystèmes	E4-1 à E4-6	Biodiversité dans les projets de développement	Changement climatique Changement d'affectation des terres, changement d'utilisation de l'eau douce et des mers Impacts sur l'état des espèces Impacts sur l'étendue et l'état des écosystèmes Impacts et dépendances sur l'écosystème	3.2.2.4	✓	✓	✓
ESRS E4 : Biodiversité et écosystèmes	E4-1 à E4-6	Biodiversité dans les activités	Exploitation directe	3.2.2.4			
ESRS E5 : Économie circulaire	E5-1 à E5-4, E5-6	Consommation de matières premières dans le cadre de projets de développement	Flux de ressources entrants, y compris leur utilisation	3.2.2.5	✓	✓	✓
ESRS E5 : Économie circulaire	E5-1 à E5-3, E5-5, E5-6	Gestion des déchets pour les opérations dans les actifs en exploitation	Flux de ressources entrants, y compris leur utilisation Déchets	3.2.2.5		✓	✓
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	S1-1 à S1-6 S1-16	Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	3.2.3.1		✓	✓
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	S1-1 à S1-6 S1-9, S1-12	Diversité, équité et inclusion	Emploi et inclusion des personnes handicapées Diversité	3.2.3.1		✓	✓
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	S1-1 à S1-5 S1-13	Formation et développement des compétences	Formation et développement des compétences	3.2.3.1	✓		✓

ESRS	Exigences en matière de publication couvertes	Thèmes	AR 16	Section du DEU	Matérialité		
					Finance	Impact	Matériel
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	S1-1 à S1-5 S1-8	Dialogue social	Dialogue social Liberté d'association, existence de comités d'entreprise et droits des travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation Négociation collective, y compris le taux des effectifs couverts par des conventions collectives	3.2.3.1		✓	✓
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise	n/a	Santé, sécurité, bien-être et sécurité dans les locaux du siège social	Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail Temps de travail Équilibre entre vie professionnelle et vie privée Santé et sécurité	3.2.3.1			
ESRS S2 : Travailleurs de la chaîne de valeur	S2-1 à S2-5	Respect des droits de l'homme pour les travailleurs de la chaîne de valeur	Temps de travail Salaires décents Dialogue social Liberté d'association, existence de comités d'entreprise et droits des travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation Négociation collective, y compris le taux des effectifs couverts par des conventions collectives Équilibre entre vie professionnelle et vie privée Santé et sécurité Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale Formation et développement des compétences Emploi et inclusion des personnes handicapées Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail Diversité Travail des enfants Travail forcé	3.2.3.2		✓	✓
ESRS S3 : Communautés touchées	S3-1 à S3-5	Impacts sur les communautés	Impacts liés à la terre	3.2.3.3		✓	✓
ESRS S4 : Consommateurs et utilisateurs finaux	n/a	Accessibilité aux actifs d'URW et confort des utilisateurs	Santé et sécurité	3.2.3.3			

ESRS	Exigences en matière de publication couvertes	Thèmes	AR 16	Section du DEU	Matérialité		
					Finance	Impact	Matériel
ESRS S4 : Consommateurs et utilisateurs finaux	S4-1 à S4-5	Consommation responsable : accès aux produits et services	Accès à l'information (de qualité) Accès aux produits et services Pratiques de commercialisation responsables	3.2.3.4		✓	✓
ESRS S1 : Effectifs de l'entreprise et ESRS S2 : Travailleurs de la chaîne de valeur	S1-1 à S1-5 S-14 S2-1 à S2-5	Santé, sûreté et sécurité : dans les actifs exploités et sur les sites de construction	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée Santé et sécurité	3.2.3.1 – 3.2.3.2	✓	✓	✓
ESRS G1 : Gouvernance	n/a	Confidentialité des données et cybersécurité	Protection de la vie privée	3.2.4			
ESRS G1 : Gouvernance	G1-1 à G1-4, G1-6	Interaction responsable et durable avec la chaîne d'approvisionnement	Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement Travail des enfants Travail forcé	3.2.4	✓	✓	✓
ESRS G1 : Gouvernance	n/a	Dialogue politique	Dialogue politique	3.2.4			
ESRS G1 : Gouvernance	G1-1, G1-3, G-1-4	Éthique des affaires et corruption	Prévention et détection, y compris les formations Incidents Culture d'entreprise Protection des lanceurs d'alerte	3.2.4	✓		✓

3.2.2 Informations environnementales

3.2.2.1 Détails environnementaux sur les certifications environnementales des bâtiments

Pendant la phase d'exploitation

Les certifications environnementales des bâtiments sont un outil essentiel pour soutenir la performance environnementale d'ensemble des projets de développement et des actifs en exploitation. Il s'agit d'un moyen de démontrer la performance par le biais de normes de marché établies, couvrant tous les aspects environnementaux des bâtiments.

URW vise à obtenir des certifications environnementales en exploitation pour 100 % de ses centres commerciaux et bureaux détenus et gérés (sur le périmètre Better Places) dans le monde, tout en maintenant de hauts niveaux de certification. La certification BREEAM est considérée comme un bon cadre pour guider les équipes opérationnelles dans la limitation des ressources employées et les concepts d'économie circulaire.

Suivant les meilleures normes du secteur, le Groupe a commencé à certifier ses actifs en 2021 (renouvellements de certification et nouvelles certifications) selon la dernière version du référentiel BREEAM In-Use : cette « version 6 » présente de meilleures caractéristiques pour améliorer la performance environnementale et la santé et le bien-être des occupants, en mettant davantage l'accent sur les principes de résilience face au changement climatique, de valeur sociale et d'économie circulaire.

Le Groupe a poursuivi sa politique de certification en 2024 et atteint désormais un total de 52 actifs certifiés BREEAM In-Use sur la gestion des bâtiments (partie 2). Parmi ces 52 actifs certifiés, on compte 51 centres commerciaux et 1 immeuble de bureaux, représentant une surface totale certifiée de plus de 4,4 millions de m^2. Cela représente une part de 84 % du portefeuille d'actifs existants du Groupe en nombre d'actifs (centres commerciaux et bureaux), et une couverture de 86 % en surface.

Centres commerciaux

Au 31 décembre 2024, le Groupe avait 51 centres commerciaux détenus, gérés et certifiés BREEAM In-Use, dont 4 notés « *Outstanding* » pour le volet Gestion du bâtiment (Partie 2).

Les centres commerciaux certifiés totalisent quasiment 4,4 millions de mètres carrés de surface locative consolidée et correspondent à 84 % du portefeuille de centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe en nombre de bâtiments, représentant un taux de couverture de 86% de certification BREEAM In-Use en surface. En 2024, 85 % des centres commerciaux d'Europe continentale du Groupe et 79 % des centres commerciaux américains du Groupe sont certifiés, en nombre de bâtiments.

Centres commerciaux - Partie 2 du référentiel BREEAM-IN-USE

TAUX DE COUVERTURE DE LA CERTIFICATION - CENTRES COMMERCIAUX (COMMERCE) - PÉRIMÈTRE BETTER PLACES - GROUPE

	Nombre d'actifs certifiés	Surface certifiée (m^2)	Couverture de la certification	
			% (en nombre)	% (en m^2 de surface locative)
Total des centres commerciaux certifiés	51	4 351 200	84%	86%
dont « Outstanding »	*4*	*291 100*	*8%*	*7%*
dont « Excellent »	*33*	*2 832 000*	*65%*	*65%*

Note: Les chiffres relatifs à la partie 1 de la certification BREEAM-In-Use en Europe sont disponibles en Annexe dans la section 3.4.1.1.3 Informations relatives à la partie 1 du référentiel BREEAM-In-Use en Europe.

Bureaux - Partie 2 du référentiel BREEAM-IN-USE

TAUX DE COUVERTURE DE LA CERTIFICATION - BUREAUX - PÉRIMÈTRE BETTER PLACES

	Nombre d'actifs certifiés	Surface certifiée (m^2)	Couverture de la certification	
			% (en nombre)	% (en m^2)
Total des actifs bureaux certifiés	1	49 200	50%	79%
dont « Excellent » ou mention supérieure	1	49 200	50%	79%

Congrès & Expositions

Concernant les sites de Congrès & Expositions, la certification ISO 20121 en cours couvre l'ensemble des actifs des sites de Congrès & Expositions du Groupe en activité (sauf le nouveau CNIT Forest, mais il sera intégré en 2025). Viparis met également en œuvre un ambitieux programme de certification des bâtiments. Au début des années 2010, le hall 7 de Paris Nord Villepinte était déjà certifié HQE – opération pilote. Pendant le projet de construction de Paris Expo Porte de Versailles, le Pavillon 7 et le Pavillon 6 ont été certifiés HQE et BREEAM, et les nouveaux hôtels HQE (niveau excellent). Quant au nouveau Hall 3 de Paris Le Bourget, certifié HQE Excellent, sa construction a intégré des considérations d'écoconception, telles que du béton moins carboné et biosourcé avec une ossature en bois. Une analyse comparative du cycle de vie entre le Pavillon 6 et le Hall 3[1] montre une réduction de -49 % des émissions de carbone[2] par mètre carré construit.

Certifications environnementales des bâtiments en phase de construction

Dans le cadre de sa stratégie pour les projets de développement établie dans les *Sustainability Guidelines*, URW 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. URW vise au minimum les mentions « Excellent » (BREEAM) ou « Gold » (LEED) pour 100 % de ses projets de développement de grande envergure (avec une certification couvrant la construction et la rénovation).

D'autres certifications environnementales sont utilisées lorsqu'elles sont pertinentes pour les marchés immobiliers de la location ou de l'investissement, comme la certification HQE (Haute Qualité Environnementale) en France ou DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) en Allemagne sur le portefeuille Bureaux. 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 le niveau BREEAM « Outstanding » ou LEED « Platinum », tel qu'applicable, comme mentionné dans les *Sustainability Guidelines*.

NOMBRE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ÉTANT ENGAGÉS DANS UN PROCESS DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE EN PHASE DE CONCEPTION

	2024
Nombre de projets de développement étant engagé dans un process de certification environnementale en phase de conception	6
Part des projets de développement étant engagé dans un process de certification environnementale en phase de conception	100 %

Carbon risk real estate monitor (CRREM)

Le CRREM (Carbon Risk Real Estate Monitor) est un outil conçu pour évaluer les trajectoires de décarbonation et le risque climatique des actifs immobiliers, ce qui permet de les aligner sur les objectifs climatiques mondiaux. Il fournit des trajectoires basées sur la science pour réduire les émissions de carbone conformément à l'Accord de Paris.

Chaque année, URW effectue une analyse détaillée des portefeuilles américains et européens en utilisant la dernière version publiée de l'outil CRREM. Les évaluations sont ainsi mises à jour en fonction des trajectoires et des méthodologies de décarbonation actuelles, ce qui nous permet de suivre les progrès et de nous adapter à l'évolution des objectifs climatiques.

(1) Pavillon 6 de Paris Expo Porte de Versailles et Hall 3 de Paris Le Bourget.
(2) À périmètre constant, pour les émissions de carbone liées aux produits et équipements.

Le Groupe utilise les fonctionnalités avancées de l'outil CRREM, notamment la saisie de facteurs d'émission réels des réseaux de chauffage et climatisation urbains. Les approches *market-based* et *location-based* sont également prises en compte. Dans le cas de l'approche market-based, nous intégrons les contrats d'achat d'électricité et les Garanties d'origine du Groupe pour refléter l'approvisionnement en énergie renouvelable.

Selon les données de 2023 et en utilisant l'approche *market-based*, tous les actifs pris en compte dans l'étude CRREM d'URW, qui s'alignent sur le même périmètre que l'évaluation de l'empreinte carbone d'URW (périmètre *Better Places*), sont en phase avec les trajectoires carbone CRREM pour l'année 2023 et seuls 6 % apparaissent comme inexploitables en 2030 (sur la base des performances de 2023 et en ne tenant pas compte des mesures de réduction énergétique contenues dans les plans d'action énergétique de l'actif jusqu'en 2030).

Émissions et impacts évités chez URW

URW a communiqué sa feuille de route de développement durable *Better Places* actualisée, y compris son engagement à contribuer à la neutralité carbone mondiale avec de nouveaux objectifs d'émissions net zéro basés sur la science pour les Scopes 1, 2 et 3. (Voir Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique).

Dans ce contexte, et parallèlement aux engagements de réduction des émissions au sein de la chaîne de valeur d'URW, le Groupe souhaite également aider d'autres parties prenantes à réduire leurs propres émissions carbone, et à utiliser le concept d'émissions évitées comme indicateur de cette ambition. URW a déjà participé à l'établissement du guide Net Zero Initiative destiné aux propriétaires immobiliers (sous la direction d'experts externes), qui fixe des normes élevées en matière de développement durable et de gestion des émissions, y compris les émissions évitées. En 2024, URW a également participé à l'initiative AEFDI (Avoided Emission Factor Database Initiative), également dirigée par des experts externes, dans le but de créer et de publier une nouvelle base de données sur les facteurs d'émissions évitées en 2025. Ces partenariats témoignent de l'engagement d'URW en faveur de la collaboration et du partage des connaissances afin de progresser vers des objectifs communs en matière de développement durable.

Chez URW, les émissions évitées sont définies selon des principes établis par le *World Resources Institute* (WRI), comme le recommande l'EFRAG. En l'absence de méthodes comptables normalisées, l'EFRAG suggère de s'appuyer sur le document de travail du WRI intitulé « Estimation et reporting des impacts comparatifs des émissions des produits » (*Estimating and Reporting the Comparative Emissions Impacts of Products*, WRI, 2019). En vue d'établir des méthodologies de calcul spécifiques liées aux émissions évitées pour les projets et services internes d'URW, le Groupe a commencé à travailler en 2024 sur son propre guide de calcul basé sur les principes généraux du WRI et appliqué à l'environnement spécifique d'URW. Il comprend déjà les principaux services suivants :

- La construction ou la rénovation de bâtiments destinés à la revente ;
- Le rôle facilitateur des infrastructures de mobilité propre, telles que l'installation de chargeurs de véhicules électriques ;
- La valorisation énergétique des déchets produits dans le cadre des opérations d'URW.

Par la suite, URW prévoit d'étoffer son guide en introduisant d'autres méthodologies l'année prochaine. Grâce à cette évolution, le Groupe sera mieux à même de saisir l'impact global de ses activités et d'en rendre compte, témoignant ainsi de son engagement permanent en faveur du développement durable et de l'innovation en matière de gestion des émissions de carbone.

Enfin, et en complément des méthodes conventionnelles d'évitement des émissions, URW reconnaît l'importance de prendre en compte certaines réductions d'impact qui peuvent échapper aux définitions traditionnelles des émissions évitées. Cette approche, dénommée « Impact évité chez URW », englobe les économies de carbone, d'utilisation des sols et de consommation d'énergie réalisées grâce à des services spécifiques qu'URW peut fournir à ses parties prenantes, y compris la construction de nouveaux bâtiments ou l'acquisition de bâtiments à des fins de rénovation. Grâce aux spécificités de ces projets (selon leur emplacement, les matériaux utilisés pour les travaux et la performance énergétique de l'actif), ils se traduisent souvent par une empreinte carbone globale plus faible par rapport à un autre scénario de référence. Cette méthodologie souligne l'expertise d'URW dans le développement et la gestion de bâtiments à haute performance qui dépassent les exigences réglementaires et les attentes du marché en matière de durabilité et d'efficacité énergétique. URW a l'intention d'ajouter au guide des émissions évitées plus de détails sur cette méthodologie, comme présenté ci-dessus.

À titre d'illustration, les tableaux suivants présentent les résultats des calculs effectués en 2024 par URW.

Émissions évitées (tCO_2e)	2024
Émissions évitées liées à l'utilisation des bornes de recharge électrique	6 855
Émissions évitées liées à la valorisation énergétique des déchets	562

3.2.2.2 Changement climatique (ESRS E1)

3.2.2.2.1 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation (ESRS 2 GOV-3)

Les progrès réalisés par rapport aux objectifs liés au climat définis dans la feuille de route *Better Places* actualisée sont pris en compte dans le calcul des systèmes d'incitation d'URW. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 3.2.1.2.3 Intégration des résultats en matière de développement durable dans les mécanismes d'incitation.

3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (ESRS E1-1)

Note d'introduction

Le plan de transition ci-après a été élaboré pour un périmètre spécifique d'actifs pour lequel URW a initialement développé sa stratégie en matière de développement durable et son plan de transition, appelé « Périmètre *Better Places* » (veuillez vous référer à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité pour une description détaillée de ce périmètre et une compréhension détaillée des différences avec le périmètre attendu par la CSRD). URW a pour objectif d'adapter le périmètre du plan de transition à celui de la CSRD dans les années à venir. À cet égard, les données environnementales présentées dans les sections suivantes le seront pour différents périmètres afin de mieux refléter à la fois les périmètres attendus par les ESRS (CSRD et Contrôle opérationnel) et celui couvert par la stratégie de développement durable *Better Places* d'URW. Un paragraphe spécifique figurant à la fin de cette section donne des détails sur la stratégie de développement durable et le plan de transition de Viparis (voir le paragraphe Viparis détaille son plan de transition à la fin de la section sur le plan de transition), dont les actifs sont hors du périmètre *Better Places* mais inclus dans le périmètre CSRD.

Le plan de transition d'URW a également été conçu pour répondre aux impacts, risques et opportunités matériels identifiés lors de l'analyse de matérialité et détaillés dans la Section 3.2.2.2.4 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat. Pour rappel, les principaux impacts identifiés concernent les émissions directes de GES liées aux opérations propres d'URW et les émissions indirectes de GES liées aux opérations propres d'URW et à sa chaîne de valeur (émissions de GES liées au Scope 3). Les principaux risques et opportunités sont liés à la gestion de l'énergie (y compris les énergies renouvelables) et à la qualité globale des actifs en matière de développement durable.

Pour rappel, URW a élaboré sa première approche d'atténuation du changement climatique en 2007, avec des objectifs quantitatifs pour la réduction de ses émissions de GES et de sa consommation d'énergie. Entre 2006 et 2015, URW avait déjà atteint une réduction cumulée de 33,8 % de son intensité énergétique et de 65,1 % de son intensité en GES[1].

En 2016, le Groupe a relevé un nouveau défi à long terme avec son programme *Better Places* 2030. URW a été la première société foncière cotée à aborder le vaste champ des émissions de GES indirectes résultant des travaux de construction, du transport des visiteurs et des employés ainsi que de la consommation d'énergie des locataires.

Sauf mention contraire, les chiffres et objectifs d'émissions de GES utilisés dans ce chapitre sont exprimés à l'aide de la méthodologie *market-based* afin de mettre en évidence les efforts déployés par le Groupe dans la sélection de ses fournisseurs d'énergie.

En octobre 2023, URW a communiqué sa feuille de route de développement durable *Better Places* mise à jour, y compris son engagement à contribuer à la neutralité carbone mondiale avec de nouveaux objectifs de zéro émission nette basés sur la science pour les Scopes 1, 2 et 3. URW est devenue la première société d'immobilier commercial de l'UE et la sixième société du CAC 40 à obtenir l'approbation de la SBTi pour des objectifs net zéro[2]. Le plan de transition sous-jacent décrit ci-dessous a été annoncé publiquement et adopté par URW en octobre 2023.

L'approche d'URW pour contribuer à la neutralité carbone mondiale suit les principes et les exigences à la fois des critères de la *Science Based Targets initiative* (SBTi) pour les objectifs de zéro émission nette (conformément au Corporate Net-Zero Standard, publié en avril 2023), et des lignes directrices établies par la Net Zero Initiative. Elle suit les 3 objectifs principaux :

- RÉDUIRE, en réduisant ses émissions de carbone au niveau attendu par la science ;
- ÉVITER, en aidant sa chaîne de valeur à réduire ses propres émissions de carbone ; et
- AUGMENTER LES PUITS DE CARBONE, en neutralisant les émissions résiduelles après la réduction de ses émissions de carbone.

Description détaillée des principaux objectifs de réduction des émissions de carbone d'URW, par rapport au niveau de référence de 2015, qui s'appliquent au périmètre *Better Places* et qui sont directement liés aux principaux impacts identifiés dans l'analyse de matérialité (voir Section 3.2.2.2.4 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat) :

Nom de l'objectif et IRO matériels traités	Scope	Type	Ambition	Année de référence	Année cible	Approuvé par le SBTi
Objectif à court terme (IRO traité : E1-I-2)	1 et 2	Absolu	-90 %	2015	2030	OUI
Objectif net zéro – à long terme (IRO traités : E1-I-1, E1-I-2 et E1-I-3)	1,2 et 3	Absolu	-90 % (-90 % pour les Scopes 1 et 2 et -90 % pour le Scope 3)	2015	2050	OUI

(1) En kWh/visite et en $kgCO_2$/visite.
(2) À la date d'approbation par la SBTi le 6 juillet 2023.

Note 1 : Les objectifs de réduction des émissions de GES sont divulgués en pourcentage des émissions de l'année de référence d'URW selon la méthodologie *market-based*. À ce jour, URW n'a pris aucun engagement en matière de réduction des émissions de carbone dans le cadre de la méthodologie *location-based*. Pour des raisons de cohérence, l'année de référence 2015 a été choisie en 2016 lorsque le Groupe a lancé son programme Better Places 2030. Elle a été conservée jusqu'à cette date, car elle était toujours conforme aux critères des objectifs basés sur la science pour la certification SBTi des objectifs de réduction des émissions de carbone. Les valeurs de la référence 2015 sont présentées dans les tableaux de la Section 3.2.2.2.9 Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES.

Note 2 : L'inventaire des GES d'URW et les objectifs de réduction des émissions de GES suivent les normes d'entreprise du protocole des GES (GHG Protocol Corporate Standard) qui exigent que sept gaz soient inclus dans les inventaires : le dioxyde de carbone (CO_2), le méthane (CH_4), le protoxyde d'azote (N_2O), les hydrofluorocarbures (HFC), les perfluorocarbures (PFC), l'hexafluorure de soufre (SF_6) et le trifluorure d'azote (NF_3). Dans la suite de ce document, les émissions de GES (CO_2e) feront référence à ces sept gaz.

URW s'engage à atteindre zéro émission nette de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050. URW s'est engagé à réduire son empreinte de -90 % en termes absolus d'ici 2050 par rapport à 2015 (les détails de cet engagement sont donnés ci-dessous dans le paragraphe **« Leviers et hypothèses concernant la réduction des émissions carbone du Scope 3 »**) et à neutraliser les émissions résiduelles par des projets de séquestration carbone (détails dans la section 3.2.2.2.10 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone).

À titre intermédiaire, URW s'est engagé à réduire ses émissions de GES des Scopes 1 et 2 de -90 % en termes absolus d'ici 2030 par rapport à 2015 et à neutraliser les émissions résiduelles (des Scopes 1 et 2) grâce à des projets de séquestration carbone à partir de 2030 (les projets peuvent être lancés avant d'être suffisamment matures pour générer des crédits carbone à partir de 2030).

Ces efforts sont compatibles avec une trajectoire globale de 1,5°C (telle que certifiée par la *Science-based Targets Initiative*), conformément aux recommandations de l'Accord de Paris. Les objectifs et l'engagement net zéro d'URW couvrent les actifs du Groupe dans le cadre du périmètre Better Places.

Afin d'atteindre ces engagements, URW a également confirmé ses sous-objectifs préexistants de réduction des émissions de carbone, toujours suivis par le Groupe comme leviers pour atteindre ses objectifs principaux :

Sous-objectifs URW

Description détaillée des sous-objectifs d'URW, par rapport à la référence de 2015, qui s'appliquent au périmètre *Better Places* et qui sont directement liés aux principaux impacts identifiés dans l'analyse de matérialité (voir Section 3.2.2.2.4 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat) :

Nom de l'objectif et lien avec les IRO matériels	Scope	Type	Ambition	Année de référence et valeur	Année cible	Approuvé par la SBTi
Objectif global	1, 2 et 3	Absolu ($MtCO_2e$)	-50 % (-90 % sur les Scopes 1 et 2 et -50 % sur le Scope 3)	2015 5,1 $MtCO_2e$	2030	OUI
Objectif opérationnel (par rapport à l'impact des GES et de la consommation énergétique liés à l'exploitation des bâtiments)	Scopes partiels 1, 2 et 3 (Émissions directes des sources fixes de combustion + Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité achetée + Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid achetée + Toutes les émissions liées à l'énergie non incluses dans les catégories précédentes + Actifs en leasing en aval)	Intensité ($kgCO_2e/m^2$)	-80 %	2015 102 $kgCO_2e/m^2$	2030	OUI
Objectif construction (par rapport à l'impact des émissions de GES de la construction)	Scope 3 partiel (investissement)	Intensité ($kgCO_2e/m^2$ construit)	-35 %	2015 850 / 1 294 $kgCO_2e/m^2$ construit (EU/US)	2030	NON
Objectif transport (par rapport à l'impact des émissions de GES liées au mode de transport des visiteurs)	Scope 3 partiel (transport des visiteurs)	Intensité ($kgCO_2e$/visite)	-40 %	2015 3 $kgCO_2e$/visite	2030	OUI

Remarques concernant les unités physiques des objectifs d'intensité (pour plus de détails, voir la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité) :

- Objectifs opérationnels : Les mètres carrés utilisés représentent la surface desservie par l'énergie ;
- Objectif construction : Les mètres carrés utilisés représentent la surface des évaluations du cycle de vie des projets de développement (en utilisant les surfaces internes brutes ou les surfaces de plancher brutes) ; et
- Objectif transport : les visites représentent la fréquentation des centres de chaque centre commercial au cours d'une année.

Remarque : Les objectifs de réduction des émissions de carbone sont divulgués en pourcentage des émissions de l'année de référence du Groupe selon la méthodologie *market-based.*

Pour chacun de ces objectifs et sous-objectifs, URW :

- A choisi l'année de référence 2015, pour tenir compte des améliorations en termes de réduction des émissions de carbone par rapport à une année commune à tous les objectifs du Groupe ;
- A un modèle de trajectoire de réduction des émissions de carbone, qui tient compte des leviers internes et externes et s'appuie sur des hypothèses issues de scénarios de décarbonation externes (voir les détails ci-dessous dans le paragraphe « Cadres, scénarios et hypothèses utilisés dans le cadre du plan de transition »). Les modèles prennent également en compte l'impact de l'activité interne future en fonction d'hypothèses (la modélisation des trajectoires carbone est basée sur une augmentation des paramètres d'activité, tels que la fréquentation des centres et les mètres carrés construits dans les années à venir) ;
- A identifié les leviers et quantifié le niveau associé pour atteindre la réduction attendue ;
- A quantifié les coûts liés à la transition environnementale ; et
- N'inclut pas l'élimination des GES, les crédits carbone ou les émissions évitées comme moyen d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de GES.

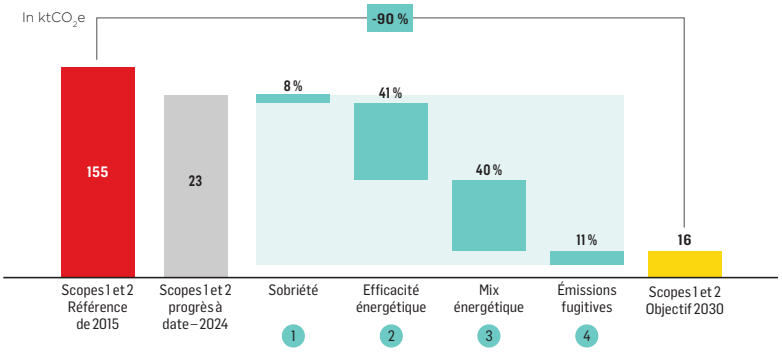
Pour des informations plus détaillées sur les ajustements effectués sur la base de référence 2015, voir la Section 3.2.1.1.2. Publication d'informations relatives à des circonstances spécifiques.

En conclusion, URW a déjà identifié et quantifié les leviers nécessaires pour aligner ses activités sur la trajectoire de 1,5°C fixée dans l'Accord de Paris et sur l'objectif d'atteindre la neutralité climatique mondiale d'ici 2050. De plus, atteindre ces leviers est compatible avec le modèle d'affaires qui rend ce dernier compatible avec une économie durable.

Leviers et hypothèses concernant la réduction des émissions de GES des Scopes 1 et 2

Cette partie étant liée aux objectifs de réduction des émissions de carbone d'URW, elle ne s'applique qu'au périmètre *Better Places*. Les émissions des Scopes 1 et 2 sont celles qui sont directement contrôlées par URW. Le schéma ci-dessous met en lumière les leviers et leur poids associé pour l'objectif 2030 des Scopes 1 et 2 de réduire de -90 % les émissions absolues de GES par rapport à l'année de référence de 2015. Les données chiffrées relatives à l'année de référence et aux objectifs sont décrits dans le tableau ci-dessus.

- Le plan détaillé a été élaboré en 2023 et mis à jour avec les performances de l'année 2024.



- Les émissions du Scope 1 sont principalement causées par la consommation de gaz naturel et les fuites de fluides frigorigènes au niveau des actifs.
  - En ce qui concerne les émissions liées à la consommation de gaz naturel, URW a pour objectif d'éliminer progressivement les chaudières à gaz lorsque cela est techniquement faisable et économiquement viable, et de les remplacer par des pompes à chaleur. Lorsqu'il n'est pas possible de remplacer la chaudière à gaz, l'objectif de réduction de l'intensité énergétique du Groupe est de -50 % en 2030 par rapport à 2015 en kWh/m^2 (sur le périmètre *Better Places*), ce qui devrait largement participer à la réduction de ces émissions.
  - En ce qui concerne les émissions dues aux fuites de fluides frigorigènes, la combinaison des actions suivantes devrait permettre de réduire ces émissions de -90 % en 2030 par rapport à 2015 :
    - L'augmentation du point de consigne de la climatisation ;
    - La mise en place de capteurs de fuites ;
    - Le remplacement des fluides frigorigènes par des fluides ayant un potentiel de réchauffement global (PRG) plus faible, tout en conservant l'équipement lorsque cela est possible ; et
    - Le remplacement des systèmes eux-mêmes si nécessaire.
- Les émissions du Scope 2 sont liées à la consommation d'électricité ainsi qu'aux réseaux de chauffage et climatisation urbains.
  - En ce qui concerne les émissions dues à la consommation d'électricité, URW appliquera les stratégies suivantes :
    - Limiter la consommation d'électricité des actifs d'URW sur le périmètre *Better Places* grâce à un objectif de réduction de l'intensité énergétique de -50 % en 2030 par rapport à 2015 en kWh/m^2. Dans ce contexte, des plans d'action énergétique à long terme sont élaborés par chaque équipe d'actifs afin d'identifier et de sélectionner les bonnes actions (mesures de sobriété et d'efficacité telles que le remplacement des équipements techniques, l'isolation des bâtiments, les systèmes de gestion des bâtiments, le contrôle énergétique, etc.) pour réduire la consommation globale d'énergie des actifs. Ce point est détaillé dans la Politique d'efficacité énergétique d'URW (voir Section 3.2.2.2.5 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci).

- Pour la consommation résiduelle d'électricité :
  - Réduire la demande d'achat en augmentant la production d'électricité renouvelable sur nos actifs grâce à des panneaux photovoltaïques ;
  - Lorsque la production sur site ne peut couvrir la totalité de la demande, se procurer de l'électricité à partir de sources d'énergie renouvelables. Depuis 2021, 100 % de la consommation d'électricité des parties communes et des équipements communs proviennent de sources d'énergie renouvelables, soit par le biais d'un approvisionnement direct comme un Contrat d'Achat d'Électricité verte, soit couvertes par des Garanties d'Origine (UE) et des Certificats d'Énergie Renouvelable (États-Unis).
- En ce qui concerne les émissions des réseaux de chauffage et climatisation urbains, plusieurs actions sont prévues et déjà en cours :
  - URW s'est fixé un objectif de réduction de l'intensité énergétique de -50 % en 2030 par rapport à 2015 en kWh/m^2, ce qui devrait largement contribuer à la réduction de ces émissions.
  - Décarbonation tendancielle des réseaux locaux : URW suit attentivement le contenu en carbone actuel et prévu de ces réseaux et étudiera la possibilité d'éliminer progressivement le réseau urbain dans la mesure du possible dans le cas où ils mettraient en péril ses objectifs de réduction du carbone.

Le processus de suivi visant à garantir la réduction effective des émissions de GES est détaillé dans la Politique de réduction des GES d'URW (voir Section 3.2.2.2.5 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci).

Leviers et hypothèses concernant la réduction des émissions de carbone du Scope 3

3 catégories distinctes (dont les objectifs associés sont présentés dans le tableau des objectifs) représentent plus de 90 % du total des émissions de Scope 3 en 2015 :

- **Transport des visiteurs (67 % du Scope 3 en 2015 et 78 % du Scope 3 en 2024)** Les émissions seront réduites en s'appuyant à la fois sur des leviers externes et internes. Les principaux leviers externes sont la décarbonation des véhicules thermiques et l'amélioration de leur efficacité. Les leviers internes sur lesquels URW s'appuiera pour réduire ses émissions liées au transport sont les suivants :
  - La réduction de la part modale de la voiture thermique, principalement grâce à une meilleure connectivité avec les transports publics et au développement d'infrastructures de mobilité douce sur le site (pistes cyclables, chemins piétonniers, amélioration de l'expérience des visiteurs lorsqu'ils viennent par des moyens de transport durables). Avec 48 % des visiteurs accédant aux actifs d'URW en utilisant des moyens de transport durables en 2024, URW s'appuie sur la situation centrale et la connectivité de ses actifs en exploitation. Le Groupe s'associe également aux autorités locales pour accroître les services de transport public dans les environs des actifs. Pour ses nouveaux projets de développement, le Groupe vise une part modale automobile maximale (hors véhicules électriques) de 50 % aux États-Unis et de 38 % en Europe ;
  - Une augmentation du taux d'occupation des voitures, en favorisant principalement le covoiturage vers ses actifs (en ajoutant des informations sur l'application existante du centre commercial, en ajoutant des aires de covoiturage) ou en offrant des réductions de stationnement pour les groupes;
  - L'augmentation de la part des véhicules électriques (VE) avec un plan de chargeurs de VE pour 2030 dont l'objectif est d'atteindre plus de 4 000 points de charge en Europe. Ainsi, URW estime pouvoir atteindre 27 % de VE parmi ses visiteurs venant en voiture en 2030, soutenant ainsi l'électrification du parc automobile en Europe.
- **Actifs loués en aval (15 % du Scope 3 en 2015 et 6 % du Scope 3 en 2024) :** les émissions seront principalement réduites grâce à l'engagement d'URW auprès de ses locataires sur leurs activités en magasin, sur la base des hypothèses suivantes :
  - Faire en sorte que 80 % de la consommation d'électricité des locataires d'URW proviennent de sources d'énergie renouvelables ; et
  - Réduire de 25 % l'intensité énergétique de la zone des locataires ;
  - Pour les hypothèses ci-dessus, URW s'appuiera principalement sur les baux verts (lancés en 2009) qui comprennent des exigences en termes d'approvisionnement en énergies renouvelables et d'efficacité énergétique, et le déploiement de systèmes de sous-comptage pour suivre de près les impacts des actions d'efficacité énergétique des locataires. Les directives de l'UE en matière d'efficacité énergétique ainsi que les réglementations locales relatives à l'efficacité énergétique, des bâtiments, favoriseront également l'amélioration de l'intensité énergétique des locataires moyens. Le bail vert est détaillé dans la Politique relative aux baux verts d'URW (voir Section 3.2.2.2.5 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci) et dans le paragraphe « Zoom sur les baux verts » de la Section 3.2.2.2.6 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique.

- **Investissement (~10 % du Scope 3 en 2015 et 8 % du Scope 3 en 2024) :** Les émissions seront réduites grâce à la mise en œuvre de lignes directrices de construction à faible émission de carbone pour les nouveaux projets de développement. Les lignes directrices exigent une réduction du carbone incorporé des projets de développement, grâce à une conception efficace, à l'utilisation de matériaux bas carbone ou biosourcés, et en mettant l'accent sur la rénovation et la densification des actifs en exploitation qui ont un impact moindre par rapport aux nouveaux projets. URW fixe des seuils de réduction du carbone incorporé de son projet de développement dans les lignes directrices en matière de développement durable (voir les détails ci-dessous dans le paragraphe « Zoom sur la réduction de -35 % des émissions dues à la construction d'ici à 2030 »).

Les autres émissions de Scope 3 (biens d'équipement, biens et services achetés, voyages d'affaires, déplacements domicile-travail, déchets) font l'objet de leviers spécifiques et de pratiques internes :

- **Biens d'équipement :** la plupart de ces émissions concernent le matériel informatique du Groupe. URW a déployé sa propre stratégie informatique sur le climat depuis 2020 afin de limiter l'impact environnemental lié aux équipements et services numériques au sein du Groupe. Parmi les initiatives déployées, URW souhaite augmenter la durée de vie moyenne des équipements des employés d'URW (ordinateur portable, écran, vidéoconférence et smartphone), ce qui aura un impact direct sur la limitation de ces émissions.
- **Biens et services achetés :** ces émissions proviennent de l'OPEX encouru dans les actifs en exploitation du Groupe, les principales catégories étant l'entretien, le nettoyage et la sécurité. Nous comptons sur la rationalisation constante des activités, sur les stratégies de décarbonation des fournisseurs du Groupe et sur ses procédures d'achat pour réduire ces émissions.
- **Déplacements professionnels :** les émissions liées aux déplacements professionnels ont été considérablement réduites depuis l'épidémie de COVID-19 et le déploiement à grande échelle de la vidéoconférence dans tous les bureaux d'URW. Des initiatives d'entreprise ont par ailleurs été mises en place pour encourager les employés à utiliser des moyens de transport à faible émission de carbone en deçà d'une certaine distance, afin d'éviter les déplacements inutiles en avion.

- **Déchets :** les émissions générées par les déchets et leur gestion étant directement liées à la quantité de déchets générés dans les centres du Groupe et aux types de traitement, les engagements d'URW en la matière contribueront largement à la réduction de ces émissions.
- **Trajets domicile-travail :** URW encourage ses employés à se rendre au bureau en utilisant des moyens de transport à faible émission de carbone (grâce à des initiatives telles que le programme de mobilité durable en France, qui offre une indemnisation aux salariés qui se rendent au bureau à vélo ou par d'autres moyens à faible émission de carbone).

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 (chaîne de valeur) à favoriser le changement, avec en premier lieu les locataires, les prestataires et les fournisseurs. URW a défini un ensemble de politiques pour encadrer la manière dont les objectifs sont fixés, suivis et budgétisés afin de garantir leur réalisation. Le Groupe s'appuie également sur des partenariats avec de grandes entreprises et des start-ups afin d'accélérer la transformation, en particulier dans le domaine de la construction à faible émission de carbone, de l'efficacité énergétique et des solutions de mobilité durable.

Tous les domaines d'activité du Groupe (développement et exploitation) et la chaîne de valeur d'URW ont été pris en compte dans le cadre de l'analyse des scénarios lors de l'élaboration de la stratégie climatique *Better Places* du Groupe (Scopes 1, 2 et 3), avec un accent particulier sur les activités générant la plus grande partie des émissions de GES du Groupe et couvertes par les objectifs de réduction : l'exploitation (y compris les activités des locataires), la construction et le transport.

Détails sur l'objectif construction de -35 % d'ici à 2030

Unibail-Rodamco-Westfield a été le premier acteur de l'immobilier commercial en 2016 à s'engager à réduire de façon significative et 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 :

- En Europe (y compris le Royaume-Uni), de 850 $kgCO_2e/m^2$ construit[1] en 2015 à 552,5 $kgCO_2e/m^2$ en moyenne d'ici fin 2030. Le niveau de référence de 2015 a été établi sur la base de l'intensité carbone des projets greenfield/brownfield en cours de construction ou livrés entre 2012 et 2015 ; et
- Aux États-Unis, de 1 294 $kgCO_2e/m^2$ construit en 2015 à 841 $kgCO_2e/m^2$ 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 4 projets différents.

Les principaux leviers pour atteindre l'objectif de réduction du Groupe dans le domaine de la construction, tant en Europe qu'aux États-Unis, sont les suivants Flux de ressources sortants

- **Améliorer le programme du projet de développement** (représentant 30 % de la réduction de carbone du projet) grâce aux actions suivantes (entre autres) :
  - 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 stationnement, etc. ;
  - Étudier la faisabilité de centres commerciaux à ciel ouvert pour réduire les matériaux.
- **Améliorer la phase de conception du projet de développement** (représentant 25 % de la réduction de carbone du projet) grâce aux actions suivantes (entre autres) :
  - Recourir à de nouvelles solutions pour la construction et sélectionner des fournisseurs et des produits en fonction de leur localisation et de leur lieu de fabrication, respectivement ;
  - Choisir des matériaux alternatifs et à faible teneur en carbone, tels que le bois pour la structure.
- **Choisir les meilleures solutions techniques une fois la conception assurée** (représentant 45 % de la réduction de carbone du projet) grâce aux actions suivantes (entre autres) :
  - Pour un matériau donné, privilégier les produits réutilisés puis recyclés ;
  - Technologie à faible émission de carbone destinée à des matériaux spécifiques, tels que le béton et le ciment ;
  - Matériaux biosourcés pour les éléments non structurels (isolation, revêtements de sol).

Ces leviers, combinés à la réalisation régulière d'analyses du cycle de vie (ACV) lors de la conception, permettront d'assurer l'alignement sur l'objectif d'URW à tous les stades. URW s'appuie également sur le développement de partenariats ciblés avec des entreprises de construction et des fabricants de matériaux de construction afin de mettre en œuvre des solutions innovantes visant à réduire l'empreinte carbone incorporée de ses projets de développement.

Afin de respecter les engagements relatifs aux activités de construction et de fournir des conseils aux équipes de développement depuis le début de la phase de conception jusqu'à la livraison des projets de développement, le Groupe a élaboré des Sustainability Guidelines (lignes directrices en matière de durabilité) pour les projets de développement. Le document est divisé en 3 parties :

- Le Manifeste, qui décrit la vision des projets de développement chez URW ;
- Les Piliers sur lesquels toutes les équipes doivent s'appuyer pour parvenir au meilleur bilan environnemental possible concernant les projets de développement : objectif, appropriation, indicateurs clés de performance et communication ; et
- Le Brief, réunissant toutes les exigences spécifiques et techniques pour que les projets de développement (nouveaux projets, modernisations, rénovations et extensions) soient conformes au programme Better Places.

Les Sustainability Guidelines pour les projets de développement, approuvées en 2019, ont été déployées en 2020 au niveau de l'ensemble du Groupe. Un outil d'évaluation dédié, également créé en 2020, permet à l'équipe de projet de construction, à l'équipe Développement durable et à l'équipe de direction régionale de suivre de près les performances des projets de développement en matière de développement durable lors des revues de projets clés. Des réunions de validation spécifiques couvrant les performances en matière de développement durable des projets de développement ont lieu à des étapes clés de ces derniers. Le membre du Directoire chargé du développement durable participe à ces réunions. En 2024, le contenu des directives et de l'outil d'évaluation a été mis à jour de façon à intégrer et refléter, entre autres, le coup d'accélérateur mis par le Groupe pour passer à une construction à faible émission de carbone et se conformer aux nouveaux critères du Règlement sur la Taxinomie de l'UE pour le développement des constructions (voir Section 3.2.2.6.4 Part des activités alignées d'URW). Le Groupe propose également des formations spécifiques destinées aux responsables du développement et de la construction, afin de les aider à mieux à comprendre les exigences techniques des règles du Groupe en matière de développement durable et les nouvelles réglementations concernant les bâtiments à faible émission de carbone (ex. formation en France pour la nouvelle réglementation RE2020). Des détails sont également disponibles dans la section 3.2.2.5.4 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS E5-3).

(1) Le m^2 construit correspond à la surface de plancher (hors parkings).

Zoom sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'exploitation de nos actifs de -80 % d'ici à 2030

Remarque : cet objectif comprend les catégories liées à l'énergie dans les Scopes 1, 2 et 3 (les détails de ces catégories sont disponibles dans les tableaux d'objectifs présentés au début du plan de transition). Cet objectif s'applique au périmètre *Better Places*.

La réalisation de son objectif visant à réduire les émissions de carbone de ses activités de -80 % en intensité par mètre carré (détails dans la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité) entre 2015 et 2030 s'appuie sur 2 leviers à la fois :

- Accroître l'efficacité énergétique des parties communes et privatives des actifs du périmètre *Better Places* ; et
- 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 du périmètre *Better Places* (notamment les sites partagés) et à encourager une transition équivalente pour la consommation d'électricité des parties privatives de ses locataires par le biais d'un bail vert conclu dans le cadre d'un accord contractuel (voir les détails dans le paragraphe « Zoom sur le bail vert » dans la Section 3.2.2.2.6 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique).

La réalisation de cet objectif, qui a été approuvé par la SBTi en 2020, implique la participation des locataires (des clauses vertes spécifiques sont ajoutées aux contrats de location - voir les détails dans le paragraphe « Zoom sur les baux verts » de la Section 3.2.2.2.6 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique).

INVESTISSEMENTS PRÉVUS POUR SOUTENIR LA FEUILLE DE ROUTE DE LA TRANSITION BETTER PLACES D'URW

En 2023, dans le cadre de la mise à jour de sa feuille de route *Better Places*, URW a estimé les coûts de la transition environnementale pour ses activités européennes, y compris le Royaume-Uni, jusqu'en 2030 :

Nom de l'objectif	Exigences relatives aux dépenses d'investissement[1] auxquelles s'ajoutent 30 % des dépenses d'investissement de maintenance allouées à la transition environnementale	Détails
Objectif net zéro – à court terme	28 M€ (par an)	Il couvre à la fois la mise en œuvre du plan d'action énergétique à long terme pour atteindre l'objectif d'intensité énergétique et les mesures d'amélioration du bouquet énergétique (énergies renouvelables sur site).
Activité	Pas de CAPEX supplémentaire en plus de l'objectif zéro émission nette à court terme	Les hypothèses prises sur la réduction des émissions de carbone liées à la consommation d'énergie des espaces privés ne représentent pas une augmentation du CAPEX pour URW.
Construction	Augmentation limitée du coût de construction (estimée inférieure à 10%)	Les objectifs en matière de carbone incorporé et d'autres objectifs liés à l'environnement pour les projets de développement devraient représenter une augmentation limitée des coûts de construction, à condition que les exigences soient mises en œuvre dès le début de la conception.
Transport	Pas de CAPEX	L'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques est actuellement prévue sans dépenses d'investissement, sauf si le projet s'avère rentable, auquel cas nous viserons des dépenses d'investissement de 100 % ou par le biais d'une co-entreprise.

(1) En moyenne par an sur 2024-2030. Europe uniquement. Sur une base proportionnelle.

Les dépenses d'investissement (« CAPEX ») nécessaires pour atteindre les objectifs à long terme d'URW pour 2050 n'ont pas encore été estimées, mais comme URW donne la priorité à la réduction rapide et profonde de ses émissions jusqu'en 2030, une grande partie des émissions restantes à réduire proviendra de facteurs externes (principalement des émissions liées au Scope 3) et de l'engagement de la chaîne de valeur, dans lequel URW a un rôle à jouer. URW travaillera dans les années à venir à l'estimation des dépenses d'investissement nécessaires jusqu'en 2050 pour son plan de transition.

Émissions de GES bloquées

Dans l'empreinte carbone d'URW, les équipements ou actifs suivants et leurs émissions de GES pourraient représenter des émissions de GES bloquées :

- Les chaudières à gaz récemment installées (< 10 ans) dans les actifs d'URW et les émissions de combustion stationnaires associées ; et
- Les émissions liées au transport des visiteurs vers les actifs d'URW dont la part modale de la voiture est élevée et qui sont situés en dehors des zones urbaines/suburbaines denses.

Ces 2 sources sont déjà prises en compte et couvertes par le modèle de trajectoire et les leviers de réduction du carbone d'URW, tels que décrits ci-dessus.

URW exerce également ses activités dans une zone commerciale limitée de certains aéroports américains, sans toutefois exercer d'influence directe sur l'activité aéroportuaire proprement dite. URW n'identifie aucun actif ni aucune activité susceptible d'être incompatible avec une transition vers une économie neutre du point de vue climatique.

Adéquation entre le plan de transition et les exigences de l'UE en matière de Taxinomie

Les objectifs du plan de transition d'URW sont en adéquation avec ceux de l'acte délégué relatif à l'atténuation du changement climatique dans le cadre de la réglementation de l'UE en matière de Taxinomie. Étant donné que les exigences techniques de la taxonomie de l'UE pour l'alignement des actifs sont principalement liées à l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, les leviers identifiés et les CAPEX associés contribueront à l'augmentation de l'alignement des activités économiques d'URW.

URW entend aligner ses activités économiques (revenus et dépenses d'investissement) sur les critères établis dans le règlement délégué 2021/2139 de la Commission relatif à l'adaptation au changement climatique ou à l'atténuation de ses effets dans le cadre du règlement relatif à la Taxinomie. URW ne s'est pas fixé d'objectif chiffré en terme d'alignement jusqu'à présent.

Référentiels de l'UE alignés sur ceux de Paris

URW n'est pas exclu des référentiels de l'UE alignés sur ceux de Paris, car URW ne fait partie d'aucune des activités exclues.

Plan de transition intégré et aligné sur la stratégie globale de l'entreprise et sa planification financière

La démarche de développement durable est totalement intégrée aux processus clés d'URW, en accord avec les enjeux stratégiques et les préoccupations opérationnelles du Groupe. Des détails pertinents sont fournis à la Section 3.2.4.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance. Des processus de gestion adaptés ont été mis en place à tous les niveaux du cycle économique, avec les indicateurs clés de performance pertinents. Par exemple :

- Dans le cadre de son processus d'acquisition d'actifs, URW intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux et de santé et sécurité, dont la pollution des sols ;
- Le cadre de la gestion des risques d'entreprise du Groupe (ERM) inclut les risques liés aux changements climatiques et au développement durable : 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 fournit régulièrement des rapports au Directoire et au Conseil de surveillance (pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe) ; Identifiés parmi les principaux facteurs de risque, ils sont intégrés dans le programme de gestion des risques supervisé par le comité risque du Groupe, qui rend compte régulièrement au Directoire et au CS (voir Section 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe) ;
- Les projets de développement sont régulièrement examinés à la lumière des objectifs de *Better Places* et les performances globales en matière de développement durable sont passées au crible lors des étapes clés des stades de conception par l'équipe de projet de construction et l'équipe Développement durable, afin de garantir l'alignement du projet sur les attentes du Groupe ;
- Les actifs gérés disposent d'un plan d'action environnemental comprenant des actions jugées nécessaires pour atteindre les objectifs fixés au niveau de l'actif ou du Groupe sur les thèmes suivants : performance énergétique et carbone, biodiversité, risques climatiques, déchets, mobilité et eau. Ce plan d'action environnemental est examiné par les équipes techniques de l'entreprise chargées des thèmes liés au développement durable lors des évaluations de performance annuelles et les actions sont budgétisées dans le plan d'affaires quinquennal des actifs. La mise en œuvre des actions est suivie tout au long de l'année par les équipes techniques de l'entreprise ;
- Le parcours de formation de tous les salariés, y compris les nouveaux arrivants, comprend un contenu pertinent lié au climat et des fonctions spécifiques reçoivent une formation approfondie et adaptée à leurs besoins à ce sujet (voir la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise) ;
- Les objectifs individuels des salariés du Groupe comprennent des objectifs liés au climat (voir la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise) ;
- Le plan de rémunération variable à court terme du Directoire, du Comité Exécutif et de toutes les équipes dirigeantes du Groupe, ainsi que le plan de rémunération variable à long terme de tous les salariés du Groupe qui y sont éligibles, intègrent spécifiquement des critères de performance liés au climat (voir la Section 3.2.1.2.3 Intégration des résultats en matière de développement durable dans les mécanismes d'incitation, et la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise) ; et
- Les revues budgétaires à 5 ans des actifs en exploitation et des projets de développement intègrent des critères liés au développement durable afin de garantir leur conformité avec les objectifs du programme *Better Places.*

Plan de transition approuvé par les organes de direction et de surveillance

Le contenu du plan de transition a été présenté et formellement approuvé par le Comité Exécutif (CE), le Directoire et le Conseil de Surveillance (CS) d'URW en 2023. Toute modification des objectifs du Groupe ou des principales composantes du plan de transition est soumise à la validation du Directoire, conformément à la gouvernance du développement durable par les organes d'administration, de direction et de surveillance détaillée à la Section 3.2.1.2.1.1 Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance et leur accès à l'expertise et aux compétences en matière de développement durable.

État d'avancement de la mise en œuvre du plan de transition

Le plan de transition décrit ci-dessus est pleinement appliqué dans la stratégie et les activités d'URW (sur le périmètre *Better Places*) : des objectifs sont fixés, des plans d'action environnementaux sont établis et mis à jour chaque année, des actions sont budgétisées chaque année dans le plan d'activité de l'actif et les objectifs sont revus chaque année par le Directoire et les équipes techniques et de développement durable de l'entreprise.

Détails spécifiques concernant le plan de transition de Viparis

Viparis, la co-entreprise d'URW gestionnaire de sites de congrès et d'expositions, dispose d'une feuille de route et d'objectifs spécifiques en matière de développement durable, alignés sur sa propre analyse de matérialité, intitulée « Better Events VIPARIS 2030 ». Le champ d'application de cette stratégie se distingue de celui de Better Places. Vous trouverez des détails sur cette différence dans la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité.

Fin 2021, Viparis est devenu signataire de l'engagement Net Zero Carbon Events, une initiative internationale et volontaire du secteur de l'événementiel, rassemblant les parties prenantes de l'industrie pour construire une feuille de route à l'échelle du secteur vers le zéro émission nette d'ici 2050, et des réductions d'émissions d'ici 2030 en conformité avec l'Accord de Paris. Par conséquent, en 2022 et en 2023, Viparis a défini un nouvel objectif de réduction de 45 % des émissions de GES d'ici 2030[1] par rapport à 2019, nouvelle année de référence pour Viparis. La politique de développement durable de Viparis est présentée dans un document dédié disponible dans la section développement durable du site internet de Viparis : www.viparis.com.

(1) Tous les scopes sont inclus, à l'exception des déplacements des visiteurs, conformément à la méthodologie des objectifs basés sur la science. L'objectif a été défini par une société internationale de conseil en stratégie climatique, en utilisant la méthodologie de la SBTi (non soumise à la SBTi).

La différence d'objectifs et d'année de référence entre les objectifs de Better Places et de Better Events Viparis 2030 est judicieuse compte tenu des spécificités de l'activité événementielle de Viparis et d'un accès à des données plus précises en 2019 qu'en 2015.

L'objectif de réduction des GES de Viparis entre 2019 et 2030 se divise en 3 objectifs complémentaires :

- Réduire les émissions des Scopes 1 et 2 de -45 % d'ici à 2030. Comme pour Better Places, les émissions des Scopes 1 et 2 sont principalement dues à la consommation de gaz naturel, aux fuites de fluides frigorigènes, à la consommation d'électricité ainsi qu'aux réseaux urbains de chauffage et climatisation. Des audits énergétiques ont été réalisés en 2023 sur tous les sites de Viparis afin de prioriser les investissements et de réaliser le plan d'investissements existant (passage aux LEDs, amélioration des systèmes de gestion des bâtiments, changement des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation, etc.).
- Réduire les émissions du Scope 3 de -45 % d'ici 2030. 32 % des émissions globales de GES de Viparis sont dues à la logistique événementielle, et pour les réduire, de nouveaux processus d'optimisation sont mis en place, comme la logistique délocalisée du Palais des Congrès de Paris permettant de remplir 1 semi-remorque avec le contenu de 8 VUL et réduisant ainsi le nombre de véhicules, les embouteillages, la pollution de l'air et le bruit. Les investissements représentent environ 5 % des émissions globales de GES de Viparis. Viparis s'engage à réduire l'impact carbone et environnemental de ses projets de construction. Une politique de certification environnementale (BREEAM et/ou HQE), le calcul de l'ACV à différentes phases des nouveaux projets et l'intégration des meilleures pratiques dans sa politique environnementale pour les projets de construction contribuent à la réalisation de cet objectif. La mise en œuvre de règles de construction à faibles émissions de carbone pour les nouveaux projets de développement est essentielle. Par exemple, le nouveau hall 3 du site de Paris Le Bourget a une ACV presque divisée par 2, à structure comparable, par rapport au pavillon 6 de Paris Expo Porte de Versailles. Les autres émissions de Scope 3 (biens et services achetés, voyages d'affaires, déplacements domicile-travail, déchets) feront l'objet de politiques spécifiques ; et
- Réduire de -30 % les émissions liées aux déplacements des visiteurs par rapport à 2016. Viparis soutient les nouveaux modes de mobilité, avec des projets de centres de recharge rapide et d'électrification de ses parkings.

3.2.2.2.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)

Pour plus d'informations sur l'analyse de double matérialité et sur le processus d'identification des risques, veuillez consulter respectivement les Sections 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines, et 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe.

Comme expliqué à la Section 3.2.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur et à la Section 3.2.2.2.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique, URW intègre directement la perspective des réductions de ses émissions de GES à son modèle économique et à sa feuille de route de développement durable.

3.2.2.2.4 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat (ESRS 2 IRO-1)

Pour plus d'informations sur l'analyse de double matérialité et sur le processus d'identification des risques, voir respectivement les Sections 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines, et 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe.

Approche d'URW concernant les risques et opportunités liés au climat

En collaboration avec des experts scientifiques externes, URW a réalisé 2 évaluations ciblant les risques et opportunités liés au climat à différents niveaux :

1. Analyse au niveau du Groupe, mise à jour pour la dernière fois en 2024, visant à identifier et hiérarchiser les risques et opportunités liés au climat auxquels le Groupe pourrait être exposé dans le cadre de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone (risques et opportunités de transition) et résultant d'événements climatiques (risques et opportunités physiques).
2. Analyse approfondie des risques physiques susceptibles d'avoir un impact sur les actifs de l'entreprise. Réalisée en 2023 et 2024, cette évaluation a couvert l'ensemble du portefeuille d'URW (centres commerciaux, centres de congrès et d'exposition, bureaux) et a été suivie de plusieurs visites de sites afin d'évaluer les vulnérabilités locales et de soutenir le développement de plans d'adaptation.

Ces études ont été menées pour répondre aux objectifs suivants :

- Intégrer dans les décisions stratégiques les risques et opportunités actuels et futurs liés au climat, à court et à long terme, conformément aux recommandations de la TCFD ;
- Définir les priorités en matière d'adaptation et de résilience ;
- Poser les premières bases de plans d'action/adaptation pour améliorer la résilience du Groupe à court et moyen terme ; et
- Répondre aux différentes exigences de la réglementation.

Pour garantir l'exhaustivité de l'analyse, les évaluations sont menées en conformité avec les différentes réglementations et cadres de développement durable, tels que la taxonomie européenne et la Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Pour les risques physiques liés au climat, la liste des indicateurs étudiés, ainsi que les horizons temporels (2030, 2050) et les scénarios (SSP2-4.5, SSP5-8.5) retenus dans le cadre de l'étude sont alignés sur les principaux cadres ou réglementations (Taxinomie de l'Union européenne, CDP, TCFD, CSRD, entre autres). Pour la composante « risques et opportunités de transition », le choix des horizons temporels (2025, 2030, 2050) et des scénarios (scénario déterminé au niveau national (NDC), qui correspond au maintien du statu quo et net zéro en 2050) a suivi la même logique.

Il est important de noter que l'objectif de l'analyse est d'évaluer le scénario le plus critique. Dans le cadre de la composante « risque physique », l'analyse est effectuée en utilisant le scénario de référence présentant le niveau le plus élevé d'émissions de gaz à effet de serre et une forte dépendance aux combustibles fossiles : le scénario SSP5-8.5. Dans ce scénario, aucune politique de limitation des émissions de gaz à effet de serre n'est envisagée, ce qui entraîne une accélération du changement climatique et des impacts physiques qui en découlent. En utilisant ce scénario comme référence pour ses plans d'adaptation, URW assure la résilience de ses actifs face au pire avenir probable matérialisé par les scénarios du GIEC.

Pour l'aspect risques et opportunités de transition, la logique reste la même, mais le scénario le plus drastique est celui de zéro émission nette d'ici 2050, qui apportera les plus grandes contraintes (et opportunités de transformation) pour les entreprises, à la fois sur l'aspect réglementaire, commercial, technologique ou encore de réputation, les obligeant à opérer de profonds changements en termes de construction et d'approches opérationnelles, de culture ou encore d'organisation. L'identification des risques et des opportunités de transition dans le cadre de la mise en conformité avec l'Accord de Paris permet à URW d'anticiper leurs éventuels impacts sur le Groupe et de s'y préparer.

Risques physiques liés au climat

Définition des risques physiques liés au climat

Dans le contexte de l'analyse d'URW, les risques physiques liés au climat sont définis comme une combinaison d'aléas, d'exposition, de vulnérabilité et d'impact :

- Les **aléas** font référence au type de péril auquel on est confronté, par exemple une inondation côtière ;
- L'**exposition** fait référence à l'emplacement, aux caractéristiques physiques et à la valeur des actifs ou aux personnes susceptibles d'être affectés par un certain danger. Elle dépend fortement de la localisation géographique des actifs et des activités. Par exemple, le fait d'être situé près d'une rivière augmente l'exposition d'un actif aux inondations fluviales ;
- La **vulnérabilité** fait référence à la prédisposition ou à la sensibilité d'un actif spécifique à un danger ; et
- L'**impact** fait référence aux conséquences du danger s'il se produit. Les risques climatiques physiques peuvent avoir de graves conséquences économiques et humaines affectant divers aspects de l'entreprise :
  - Charges d'exploitation (OPEX) : par exemple, augmentation des coûts des matières premières, augmentation des coûts d'assurance, augmentation des coûts de l'énergie et de l'eau, coûts de remplacement des stocks affectés ;
  - Dépenses d'investissement (CAPEX) : par exemple, les coûts de réparation des équipements ou des bâtiments, les coûts d'adaptation, etc. ;
  - Revenus : par exemple, interruption d'activité (fermeture de magasins, etc.), baisse de productivité due aux vagues de chaleur, changement des préférences des consommateurs, etc. ;
  - Valeur des actifs : par exemple, dépréciation ou destruction d'actifs causée par des événements météorologiques extrêmes ;
  - Réputation et capacité à attirer des capitaux ; et
  - Santé et sécurité : La santé et la sécurité des employés, des fournisseurs ou des clients peuvent être compromises par des conditions climatiques extrêmes et des événements climatiques extrêmes ;

Évaluation spécifique au site

Une analyse des dangers liés au climat a été réalisée afin d'identifier ceux qui pourraient affecter l'entreprise, sur la base des éléments suivants :

- Le type d'activités, d'équipements, de matériaux ; et
- Empreinte géographique du portefeuille estimée sur la base des coordonnées géospatiales spécifiques des actifs.

Des ingénieurs du risque et des experts du secteur ont été consultés pour procéder à cette sélection.

Cette analyse a été réalisée en tenant compte des dangers liés au climat indiqués par la Taxonomie européenne pour les activités durables et la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Pour les périls liés au climat considérés comme importants, nos experts externes ont identifié les indicateurs climatiques les plus représentatifs de leur base de données exclusive (plus de 130 indicateurs) qui proviennent à la fois de sources ouvertes et de modèles payants, tels que JBA, WRI, IIASA. Les valeurs des indicateurs climatiques ont été récupérées pour chaque actif, en fonction de leur emplacement. Les scientifiques ont utilisé jusqu'à 10 modèles climatiques pour chaque indicateur afin d'évaluer l'évolution de ces valeurs en fonction du changement climatique, selon différents scénarios.

Pour l'évaluation des risques climatiques et l'élaboration de stratégies d'adaptation, les scénarios employés pour l'évaluation des risques climatiques d'URW sont les suivants :

- **Un scénario intermédiaire d'émissions de GES : SSP2-4.5.**
- **Un scénario à fortes émissions de GES : SSP5-8.5**

Compte tenu des engagements actuels en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, les scénarios SSP1-2.6 et SSP1-1.9 sont considérés comme non pertinents pour élaborer des stratégies d'adaptation dans le contexte d'un cadre efficace de gestion des risques d'entreprise (ERM).

3 horizons temporels sont pris en compte, conformément à la durée de vie prévue de l'activité et aux indications de la Taxonomie de l'UE et de la CSRD :

- **Référence (court terme - actions immédiates) :** moyenne 1981 et 2010 – Comprendre l'exposition actuelle.
- **2030 (moyen terme) :** moyenne entre les valeurs 2015 et 2044. Cet horizon temporel est couramment utilisé pour définir la planification et les budgets de l'adaptation au climat.
- **2050 (long terme) :** moyenne entre les valeurs 2035 et 2064. Cet horizon temporel est couramment utilisé pour les décisions stratégiques, telles que la modification du modèle économique ou de la présence géographique, et les investissements à long terme, tels que la construction d'un nouveau site.

Ces horizons temporels, comme expliqués, sont liés à la fois à la durée de vie prévue des actifs d'URW (50 ans) ainsi qu'à la planification stratégique et à l'allocation de capital d'URW.

Les aléas climatiques pris en compte sont ceux que les experts en risques du Groupe considèrent comme matériels et qui figurent dans le tableau ci-dessous :

	LIÉS AUX TEMPÉRATURES	LIÉS AU VENT	LIÉS À L'EAU	LIÉS À LA MASSE SOLIDE
CHRONIQUES	Modification de la température de l'air	Modification des régimes de vent	Modification des schémas de précipitations	Érosion côtière
	Stress thermique		Précipitations ou variabilité hydrologique	Dégradation des sols
	Variabilité de la température		Acidification des océans	Érosion des sols
	Dégel du pergélisol		Intrusion saline	Solifluxion
			Élévation du niveau de la mer	
			Stress hydrique	
AIGUS	Vague de chaleur	Cyclone, ouragan, typhon	Sécheresse	Avalanche
	Vague de froid/gel	Tempête	Fortes précipitations	Glissement de terrain
	Feu de forêt	Tornade	Inondation	Glissement de terrain
			Éruption d'un lac glaciaire	

Risques matériels tenant compte des vulnérabilités des actifs d'URW et de la géographie des actifs

Faible/non matériel compte tenu des vulnérabilités et de la géographie des actifs d'URW

La probabilité, l'ampleur et la durée de ces risques ont également été prises en compte dans l'analyse.

Le Groupe évalue les risques physiques liés au climat sous 3 angles différents, pour passer de l'exposition aux impacts, en considérant la vulnérabilité, en fonction des impacts éventuels :

- **Interruption des activités :** Risque de pertes de revenus en cas d'arrêt des activités en raison d'une perte ou d'un dommage physique direct ;
- **Dommages aux biens immobiliers : risque de pertes d'actifs physiques en cas de péril destructeur ; et** Risque de pertes d'actifs physiques en cas de péril destructeur ; et
- **Besoins en énergie :** Risques d'augmentation/de diminution des OPEX en raison des variations des besoins énergétiques.

Ensuite, des courbes de vulnérabilité sont utilisées pour traduire les valeurs d'exposition (telles que les mètres d'inondation) en valeurs d'impact allant de 0 % à 100 %.

Tous les actifs ont été répartis en 4 classes (faible, moyen, élevé, très élevé) en fonction de la valeur cumulée des risques liés aux biens immobiliers, à l'interruption d'activité et aux besoins énergétiques.

Enfin, les actifs ont été classés par ordre de priorité :

- **Approche multi-périls**

Tous les actifs ont été répartis en 4 classes (faible, moyen, élevé, très élevé) en fonction de la valeur absolue des biens immobiliers, à l'interruption d'activité et aux besoins énergétiques.

L'adoption d'une approche multi-périls reconnaît la nature complexe et interconnectée des risques climatiques. En considérant simultanément divers périls, URW peut mieux comprendre l'impact cumulatif sur les actifs, ce qui renforce la capacité à élaborer des stratégies d'adaptation holistiques et résilientes.

- **Évaluation des risques climatiques physiques par péril spécifique**

L'évaluation des risques par péril permet de comprendre en détail les défis spécifiques posés par chaque danger. Cette approche granulaire permet de cibler les efforts d'atténuation et de garantir que les ressources sont allouées efficacement en fonction des caractéristiques et des vulnérabilités propres à chaque péril.

L'ordre de priorité a été établi en tenant compte des résultats du scénario le plus pessimiste (SSP5-8.5) et de l'horizon 2030, qui est généralement utilisé pour définir la planification et les budgets de l'adaptation au climat.

Risques de transition liés au climat

Les risques et opportunités liés à la transition sont ceux qui sont associés au rythme et à la mesure dans lesquels une organisation gère et s'adapte au rythme interne et externe du changement pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et passer à l'énergie renouvelable.

Comme l'exige la TCFD, les risques de transition suivants ont été analysés pour URW :

- **Risques politiques et juridiques**
- **Risque technologique**
- **Risque de marché**
- **Risque de réputation**

Comme l'exige la TCFD, les opportunités de transition suivantes ont été analysées pour URW :

- **Efficacité des ressources**
- **Source d'énergie**
- **Produits et services**
- **Marchés**
- **Résilience**

Les risques et les opportunités sont évalués en termes de probabilité et d'impact. En ce qui concerne les impacts, ils ont été évalués selon les 2 paramètres suivants :

- L'importance du facteur financier pour le développement durable économique d'URW : par exemple, quelle est l'importance d'une augmentation du coût des matières premières pour URW ; et
- La contribution du risque/de l'opportunité à l'inducteur représente la manière dont un marché, une technologie ou un changement de réputation liés au climat peuvent influencer l'inducteur financier : par exemple, dans quelle mesure les taxes sur le carbone peuvent-elles contribuer à l'augmentation du coût des matières premières ?

Les risques et les opportunités liés à la transition sont évalués sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en tenant compte de la manière dont ils peuvent influencer les capitaux financiers, humains et ceux liés à la réputation, et sont évalués en termes de probabilité et d'impact (compte tenu de la probabilité, de l'ampleur et de la durée des événements liés à la transition).

URW fournira des précisions sur les effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat dans les années à venir.

Cadres, scénarios et hypothèses utilisés pour le plan de transition (Périmètre Better Places) :

Le plan de transition d'URW s'appuie sur des scénarios à moyen et à long terme. Les scénarios NZE 2050 de l'AIE ont été utilisés pour modéliser les émissions d'URW liées à la consommation d'énergie jusqu'en 2050. Le scénario NZE (Net Zero Emission) 2050 de l'AIE (Agence international de l'énergie) ne couvrant pas toutes les émissions du Groupe, il a été complété par le scénario B2DS (sous les 2 degrés) de l'AIE. Pour rappel, les objectifs d'URW sont alignés sur une trajectoire de 1,5°C. L'introduction de scénarios B2DS est une approche conservatrice, car elle implique que les efforts à générer par URW sont plus importants que ceux générés par des facteurs macro exogènes. Les scénarios B2DS et CPS (politiques actuelles) de l'AIE ont été utilisés pour les objectifs de réduction des émissions de carbone des activités et des transports du Groupe. Pour son objectif de carbone dans le secteur de la construction, le Groupe a élaboré un scénario personnalisé en raison de l'absence de scénario existant approprié. Ce scénario a été élaboré, avec l'aide de consultants externes, à partir du scénario B2DS de l'AIE, combiné à des informations spécifiques au secteur de la fabrication du ciment et de l'acier sur les moyens de réduction des émissions de carbone propres à ce secteur. Les scénarios ont été identifiés afin d'aider le Groupe à évaluer et à confirmer ses objectifs de réduction des émissions de GES. Il convient de noter que la réalisation des objectifs de réduction des émissions de GES du Groupe à l'horizon 2030 et 2050 pour le Scope 3 dépend de ces scénarios. Cela signifie donc que les objectifs du Groupe ne seront probablement pas atteints si les émissions globales de GES des secteurs ayant un impact sur la chaîne de valeur d'URW ne sont pas conformes aux scénarios mentionnés ci-dessus. C'est pourquoi URW surveille régulièrement l'évolution des hypothèses utilisées pour ces scénarios et est susceptible d'actualiser ses objectifs si les scénarios ne sont pas atteints.

Les scénarios décrits ci-dessus ont été identifiés afin d'aider le Groupe à évaluer et à confirmer ses objectifs et trajectoires de réduction des émissions de GES. Ils ont été sélectionnés spécifiquement pour informer sur la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs de réduction des émissions de GES en appliquant les leviers déjà identifiés selon différents scénarios (analyse de faisabilité). Ils ont également été utilisés pour s'assurer que les objectifs du Groupe sont conformes aux attentes énoncées dans l'Accord de Paris sur le climat (validation de l'ambition).

Tous les objectifs en matière de réduction des émissions de GES sauf celui concernant la construction ont fait l'objet d'une certification externe par la Science Based Targets Initiative (pour en savoir plus sur la certification SBTi, voir la Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique).

3.2.2.2.5 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci (ESRS E1-2)

Les politiques mises en place pour gérer les impacts, les risques et les opportunités matériels liés à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci sont énumérées dans le tableau ci-dessous. Ces politiques couvrent les activités propres d'URW et les suivantes s'étendent à sa chaîne de valeur :

- Politique de réduction des émissions de GES, notamment pour les émissions de GES liées au Scope 3 et les leviers associés ;
- Directives en matière de développement durable, les exigences minimales des projets de développement contenues dans le document étant appliquées par les sous-traitants généraux engagés dans le projet et étant également liées aux matériaux de construction ;
- La politique en matière de baux verts, qui décrit en détail les relations et les attentes entre URW et ses locataires sur des sujets liés au développement durable.

La première colonne du tableau ci-dessous indique à quel IRO des thèmes matériels pour URW la politique répond (des détails sur la référence des IRO figurent à la Section 3.2.1.4.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par les états de durabilité de l'entreprise).

Politique et IRO matériels abordés	Description du contenu essentiel de la politique	Description de la portée de la politique ou de ses exclusions	Description du niveau le plus élevé de l'organisation responsable de la mise en œuvre de la politique	Publication des normes ou initiatives de tiers qui sont respectées dans le cadre de la mise en œuvre de la politique	Description de la prise en compte des intérêts des principales parties prenantes dans l'élaboration de la politique	Explication de la manière dont la politique est mise à la disposition des parties prenantes potentiellement concernées et de celles qui doivent contribuer à sa mise en œuvre
Politique d'efficacité énergétique IRO matériels abordés : • E1-I-2 • E1-R-1 • E1-R-3 • E1-O-1 • E1-O-2	Explication des objectifs et des cibles, suivi opérationnel, orientation budgétaire, tableaux de bord L'objectif général de la politique est de définir la manière dont les actifs réduiront leur consommation d'énergie et amélioreront la production d'énergie renouvelable (en installant des panneaux photovoltaïques sur les toits et les parkings) afin d'atteindre les objectifs fixés	Actifs relevant uniquement du périmètre Better Places. URW vise à étendre la portée de cette politique à celle de la CSRD dans les années à venir	Le Directoire et le Comité Exécutif supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable est responsable de la mise en œuvre de la politique	Basé sur la norme ISO 14 001	Parties prenantes impliquées : L'équipe Développement durable du Groupe, l'équipe technique de l'entreprise (équipe PMPS), les équipes techniques locales des pays, les équipes chargées des actifs et les réglementations de l'UE	La politique est uniquement destinée à des fins internes
Politique de réduction des émissions de GES IRO matériels abordés : • E1-I-1 • E1-I-2 • E1-I-3 • E1-R-1 • E1-R-2 • E1-R-3 • E1-R-4 • E1-O-1 • E1-O-2	Explication des objectifs et des cibles, suivi opérationnel, orientation budgétaire, tableaux de bord L'objectif général de la politique est de définir la manière dont les actifs réduiront leurs émissions de GES pour atteindre les objectifs fixés	Actifs relevant uniquement du périmètre Better Places. URW vise à étendre la portée de cette politique à celle de la CSRD dans les années à venir	Le Directoire et le Comité Exécutif supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable est responsable de la mise en œuvre de la politique	Norme net zéro SBTi pour les entreprises	Parties prenantes impliquées : L'équipe Développement durable du Groupe, l'équipe technique de l'entreprise (équipe PMPS), les équipes techniques locales des pays et les équipes chargées des actifs	La politique est uniquement destinée à des fins internes
Politique d'adaptation au climat IRO matériels abordés : • E1-I-4 • E1-I-5	Explication des objectifs et des cibles, suivi opérationnel, orientation budgétaire, tableaux de bord L'objectif général de la politique est de définir la manière dont les actifs garantiront l'atténuation des risques futurs liés au climat afin d'atteindre les objectifs fixés Remarque : La politique de réduction des GES et la politique d'efficacité énergétique soutiennent indirectement l'adaptation au climat	Tout le portefeuille URW - Périmètre de la CSRD (actifs en exploitation et projets de développement dans l'ensemble du groupe)	Le Directoire et le Comité Exécutif supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable est responsable de la mise en œuvre de la politique	TCFD, CSRD et Taxinomie de l'UE	Parties prenantes impliquées : L'équipe Développement durable du Groupe, l'équipe technique de l'entreprise (équipe PMPS), l'équipe de gestion des risques, les équipes techniques locales des pays, les équipes chargées des actifs et la réglementation de l'UE, y compris la Taxinomie de l'UE	La politique est uniquement destinée à des fins internes

Politique et IRO matériels abordés	Description du contenu essentiel de la politique	Description de la portée de la politique ou de ses exclusions	Description du niveau le plus élevé de l'organisation responsable de la mise en œuvre de la politique	Publication des normes ou initiatives de tiers qui sont respectées dans le cadre de la mise en œuvre de la politique	Description de la prise en compte des intérêts des principales parties prenantes dans l'élaboration de la politique	Explication de la manière dont la politique est mise à la disposition des parties prenantes potentiellement concernées et de celles qui doivent contribuer à sa mise en œuvre
Directives en matière de développement durable IRO matériels abordés : • E1-I-1	Contient toutes les exigences liées à la performance de développement durable des projets de développement d'URW L'objectif général de la politique est de déterminer la manière dont les projets de développement atteindront les performances environnementales minimales fixées par le Groupe pour atteindre les objectifs fixés (y compris l'objectif lié aux émissions de carbone incorporé)	Projets de développement à travers le Groupe	Le Directoire et le Comité Exécutif supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable est responsable de la mise en œuvre de la politique	Certification environnementale BREEAM pour les projets de développement Réglementation locale telle que la RE2020 en France	Parties prenantes impliquées : L'équipe Développement durable du Groupe, les équipes de développement et de construction de l'entreprise, les équipes locales de développement et de construction dans tous les pays du Groupe	La politique est principalement destinée aux équipes internes et partagée avec les sous-traitants impliqués dans sa mise en œuvre dans les projets de développement
Politique de baux verts IRO matériels abordés : • E1-I-2	Contient les clauses sur lesquelles URW s'appuie pour engager les locataires dans la réduction de leur consommation d'énergie et des émissions de GES qui y sont liées (entre autres thèmes) L'objectif général de cette politique est de définir la manière dont le Groupe veillera à ce que les locataires des actifs commerciaux respectent les exigences en matière de développement durable	Tout le portefeuille commercial d'URW relevant du périmètre Better Places (actifs en exploitation et projets de développement dans l'ensemble du Groupe) ainsi que des actifs supplémentaires lorsqu'URW détient le mandat de location	Le Directoire et le Comité Exécutif supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable est responsable de la mise en œuvre de la politique	Réglementation française « Annexe environnementale » FACT - (*Fédération des Acteurs du Commerce dans les Territoires*) BBP – (Better Building Partnership)	Parties prenantes impliquées : L'équipe Développement durable du Groupe, l'équipe technique de l'entreprise (équipe PMPS), les équipes de juristes d'entreprise et de juristes français, les équipes techniques locales des pays et les équipes chargées des actifs	Le modèle de bail vert est systématiquement partagé avec les locataires lors de chaque nouveau contrat

De plus amples informations sur la stratégie d'adaptation du Groupe au changement climatique sont fournies à la Section 3.2.2.6.4 Part des activités alignées d'URW.

Au-delà des politiques énumérées ci-dessous, la stratégie environnementale du Groupe s'appuie également sur un système de management environnemental (SME) visant à réduire l'impact environnemental des actifs relevant du périmètre Better Places, depuis la conception initiale jusqu'aux activités quotidiennes. Pragmatique, dynamique et basé sur une approche d'amélioration continue de l'environnement (ISO 14001), ce SME permet au Groupe d'atteindre ses objectifs annuels et à long terme (les progrès réalisés par rapport aux objectifs sont examinés chaque année lors des évaluations internes des performances environnementales et publiés dans la scorecard d'URW, disponible dans le présent document), et soutient l'amélioration continue d'URW dans chaque domaine couvert par la politique de développement durable du Groupe. Il s'agit notamment du changement climatique et de l'utilisation des ressources, telles que l'énergie. Il complète le SME des projets de développement.

Le système SME repose sur les 4 étapes du processus de gestion des performances environnementales : fixation d'objectifs, établissement d'un plan d'action environnemental, mesure des résultats et examen des performances :

- **Objectifs :** des objectifs sont fixés (et peuvent être mis à jour chaque année si nécessaire) pour tous les actifs concernés par le périmètre Better Places, selon les objectifs à long terme du Groupe, et peuvent être adaptés en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque site.
- **Plan d'action environnemental :** chaque actif est invité à élaborer son plan environnemental pour atteindre l'objectif fixé.
  - Un plan d'action couvrant des enjeux majeurs, tels que les émissions de GES, l'énergie, l'eau, les déchets, les risques liés au climat et la biodiversité est mis en œuvre et contrôlé pour chaque site géré.
  - Des ressources/documents spécifiques pour aider les équipes locales à identifier les bonnes mesures/les bons leviers sont fournis par l'équipe Développement durable du Groupe ou par les équipes techniques de l'entreprise dans le cas de chaque enjeu environnemental. Des groupes spécifiques d'employés sont également créés pour faciliter la diffusion des informations vers les équipes d'actifs et pour partager les retours d'expérience et les bonnes pratiques (communautés de « référents »).
  - Les directeurs techniques des actifs assurent quotidiennement la performance environnementale et le suivi des activités tout en mettant en œuvre les plans d'action environnementale des actifs. Des examens techniques externes supplémentaires commandités par des équipes techniques peuvent également être réalisés au niveau des actifs lorsqu'une expertise spécifique est requise, par exemple des audits énergétiques.
  - Les budgets correspondent aux actions proposées et sont ensuite inclus dans le plan d'affaires des actifs (revu annuellement par les équipes de direction régionales). Le suivi de la mise en œuvre de ces actions se fait directement dans le plan d'action environnemental.
- **Résultats des actions :** les performances sont mesurées et évaluées chaque année par les équipes chargées des actifs (à l'aide des outils de reporting du Groupe et des tableaux de bord énergétiques spécifiques) et ces équipes peuvent accéder tout au long de l'année à leurs performances sur un tableau de bord en temps réel.
- **Évaluation :** le Groupe procède à des évaluations de performances environnementales internes à différents niveaux (actif, pays, région et Groupe). Ces évaluations sont menées au moins une fois par an par les équipes en charge des questions environnementales au sein du Groupe. Les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés sont évalués à cette occasion. Un plan d'action correctif est mis en œuvre en cas d'écart.

Zoom sur les baux verts

Le Groupe s'engage dans une politique active en faveur de « baux verts » depuis 2009. Les baux verts visent à améliorer la performance des locataires en matière de développement durable, 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 et contribue à la gestion des coûts liés aux services publics et à la gestion des déchets.

Ainsi, dès 2009 et avant même que ne l'exige la réglementation, tous les nouveaux baux et renouvellements signés par les locataires (centres commerciaux 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 locataires : engagement à l'échange des données des consommations d'énergies, préconisations techniques relatives à l'aménagement des locaux (notamment la puissance maximale d'éclairage) et diverses mesures visant à réduire les consommations d'eau et d'électricité ainsi qu'à assurer le tri des déchets.

Cette annexe environnementale sur les baux a été renforcée en 2017 pour refléter l'évolution des ambitions du Groupe en termes de performance environnementale et de contributions à la communauté. Certaines clauses ont été ajoutées à la première version des baux verts et incluent l'obligation d'installer des solutions d'éclairage LED et des équipements techniques à haute efficacité énergétique pour tous les nouveaux travaux d'aménagement effectués dans les espaces privés des locataires. La signature d'un contrat d'électricité garantissant que l'électricité est achetée à partir de sources renouvelables est également obligatoire. 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 processus de mise en œuvre et de suivi du bail vert est décrit dans la Politique de bail vert du Groupe et le Groupe prévoit de mieux contrôler la mise en œuvre effective des exigences du bail vert dans les années à venir. À ce jour, toutes les clauses environnementales ne sont pas traquées individuellement pour chaque preneur par URW.

Le tableau ci-après montre les taux de pénétration de la dernière version applicable des baux verts au sein des actifs du Groupe, aussi bien pour les actifs en exploitation que pour les projets de développement.

NOMBRE ET POURCENTAGE DE BAUX VERTS PARMI LES BAUX SIGNÉS EN 2024 ET LES BAUX ACTIFS (CENTRES COMMERCIAUX ET BUREAUX)

	Centres commerciaux	Bureaux
Nombre de baux verts signés dans l'année	1 830	3
% de baux verts signés dans l'année	73,3 %	25,0 %
% de baux verts sur le total de baux actifs lors de l'exercice écoulé	63,0 %	40,0 %

D'autres thèmes, tels que la consommation responsable des ressources, les performances environnementales, les changements de comportement ou la mise en œuvre d'améliorations opérationnelles sont souvent abordés dans le cadre du fonctionnement courant des centres commerciaux.

3.2.2.2.6 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique (ESRS E1-3)

Les actions et les ressources relatives au changement climatique sont énumérées dans le tableau ci-dessous :

Politique et IRO matériels traités	Actions clés	Scope	Horizon temporel	Année d'achèvement	Description	Avancées	Ressources allouées	Ressources financières
Politique d'efficacité énergétique IRO matériels traités : • E1-I-2 • E1-R-1 • E1-R-3 • E1-O-1 • E1-O-2	Efficacité énergétique • Réduction de l'intensité énergétique par le remplacement d'équipements techniques plus performants (ex. : unités de traitement de l'air, circuit d'eau, échangeur de chaleur, système de gestion des bâtiments) Mix énergétique : • Planification de la suppression des chaudières à gaz (remplacement par des pompes à chaleur) Plan photovoltaïque : • Augmenter la production énergétique renouvelable sur site (toiture et parking)	Équivalent au périmètre indiqué dans le tableau Politique ci-dessus	2015-2030	2030	Les actifs en exploitation établissent et travaillent sur un plan d'action environnemental qui leur permet d'atteindre l'objectif du Groupe	• Le Groupe a mis à jour l'ensemble de son plan d'action énergétique à long terme en 2024 pour tenir compte de sa nouvelle ambition en termes d'intensité énergétique • Des tableaux de bord en temps réel sont disponibles au sein de l'entreprise pour suivre les avancées à tout moment • Mise en œuvre des actions conformément au plan d'action environnemental de chaque actif	• Équipes techniques et de développement durable de l'entreprise chargées d'élaborer des orientations et de suivre les performances • Équipes locales et équipes responsables des actifs pour la mise en œuvre	Une enveloppe de 20 millions d'euros (pour la réduction de la consommation d'énergie et des émissions de GES) et de 8 millions d'euros (pour la production d'énergie renouvelable) a déjà été validée en plus des 30 % de dépenses d'investissement destinées à la maintenance déjà allouées pour atteindre les objectifs du Groupe en matière d'efficacité énergétique et de réduction des émissions de carbone au sein de l'EU. L'enveloppe des États-Unis est pour le moment incluse dans le plan de maintenance. URW s'appuie également sur des instruments financiers durables tels que les prêts indexés à des objectifs de développement durable pour financer la transition. Les ressources financières sont renouvelées chaque année en fonction des mises à jour du plan d'action.

Politique et IRO matériels traités	Actions clés	Scope	Horizon temporel	Année d'achèvement	Description	Avancées	Ressources allouées	Ressources financières
Politique de réduction des émissions de GES IRO matériels traités : • E1-I-1 • E1-I-2 • E1-I-3 • E1-R-1 • E1-R-2 • E1-R-3 • E1-R-4 • E1-O-1 • E1-O-2	Fixer, suivre et atteindre les objectifs du Groupe en matière de réduction des émissions de carbone	Équivalent au périmètre indiqué dans le tableau Politique ci-dessus	2015-2030	2030 et 2050	Tous les actifs en exploitation d'URW disposent d'un plan d'action environnemental qui leur permet d'atteindre l'objectif du Groupe	• Le Groupe a mis à jour l'ensemble de son plan d'action environnemental en 2024 pour tenir compte de sa nouvelle ambition en termes de réduction du carbone • Des tableaux de bord en temps réel sont disponibles au sein de l'entreprise pour suivre les avancées à tout moment • Mise en œuvre des actions conformément au plan d'action environnemental de chaque actif • L'impact des mesures prises est perceptible dans les performances du Groupe, telles que présentées dans le tableau de bord d'URW figurant dans le présent document.		
Politique d'adaptation au climat IRO matériels traités : • E1-I-4 • E1-I-5	Accroître la résilience du portefeuille d'URW face aux risques liés au climat	Équivalent au périmètre indiqué dans le tableau Politique ci-dessus	2015-2030	2030	Évaluer la vulnérabilité et l'exposition du portefeuille et mettre en œuvre des plans d'action de résilience	• Mise à jour du cadre d'adaptation du Groupe • Nouvelles visites d'actifs effectuées en 2024	• Équipes techniques et de développement durable de l'entreprise chargées d'élaborer des orientations et de suivre les performances • Équipe de gestion des risques • Équipes locales et équipes responsables des actifs pour la mise en œuvre	Les mesures d'adaptation doivent être incluses dans les dépenses d'investissement liées à l'entretien des actifs d'URW (90 millions d'euros par an en moyenne pour les actifs du Groupe dans l'EU).
Directives en matière de développement durable IRO matériels traités : • E1-I-1	Assurer la performance environnementale des projets de développement d'URW	Équivalent au périmètre indiqué dans le tableau Politique ci-dessus	2015-2030	2030	Tous les projets d'aménagement doivent intégrer les exigences des lignes directrices dans leur conception afin de garantir leur performance environnementale	Mise à jour en 2024 de la ligne directrice sur le développement durable pour tenir compte des nouvelles attentes de la Taxinomie de l'UE et des nouveaux seuils de carbone incorporé	• Équipe de développement durable de l'entreprise chargée d'élaborer des orientations et de suivre les performances • Les équipes du Concept Studio • Équipes locales de développement et de construction au niveau national pour la mise en œuvre	Une augmentation limitée des coûts de construction d'URW devrait permettre d'atteindre les objectifs du Groupe

Politique et IRO matériels traités	Actions clés	Scope	Horizon temporel	Année d'achèvement	Description	Avancées	Ressources allouées	Ressources financières
Politique de baux verts IRO matériels traités : • E1-I-2	Gérer les exigences environnementales avec les locataires	Équivalent au périmètre indiqué dans le tableau Politique ci-dessus	2015-2030	Permanent	Les baux verts couvrent les principaux enjeux environnementaux considérés comme matériels pour le Groupe. Plus de détails sont donnés ci-dessous.	• Modèle de bail vert mis à jour pour une mise en œuvre en 2025 • Déploiement continu des baux verts pour les nouveaux locataires	• Équipes de développement durable et d'activité locative de l'entreprise chargées d'élaborer des orientations et de suivre les performances • Équipes locales de l'activité locative	Aucune ressource financière spécifique requise

3.2.2.2.7 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci (ESRS E1-4)

Les principaux objectifs liés à l'atténuation du changement climatique sont présentés dans la Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique. Les détails des scénarios et des hypothèses utilisés pour l'établissement de ces objectifs sont présentés à la Section 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels.

De plus, le principal objectif lié à la stratégie d'adaptation du Groupe au changement climatique est le suivant :
- 100 % des actifs d'URW exposés à un risque doivent mettre en œuvre des mesures d'atténuation d'ici à 2030.

De plus amples informations sur la stratégie d'adaptation du Groupe au changement climatique sont fournies à la Section 3.2.2.6.4 Part des activités alignées d'URW.

3.2.2.2.8 Consommation d'énergie et mix énergétique (ESRS E1-5)

Les tableaux suivants présentent la consommation d'énergie et le mix énergétique du Groupe selon les différents périmètres de reporting du Groupe (CSRD, contrôle opérationnel et Better Places - ce dernier étant couvert par la stratégie de développement durable d'URW).

Efficacité énergétique des actifs en exploitation, par surface pour les centres commerciaux et bureaux (kWh/m²)

L'efficacité énergétique est calculée sur le total de l'énergie finale achetée au réseau. L'énergie auto-consommée à partir d'une production renouvelable sur site (telle que l'énergie solaire photovoltaïque) est exclue. Le tableau ci-dessous présente l'objectif d'intensité énergétique que le Groupe s'est fixé et détaille l'évolution entre l'année de référence et l'année précédente, à périmètre constant.

PÉRIMÈTRE BETTER PLACES

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	Centres commerciaux (kWh/m²)	Bureaux (kWh/m²)
Total 2024	**111**	**86**
2023 Périmètre constant	119	112
2024 Périmètre constant	112	86
Tableau de variation 2024/2023 (%)	**-5,9 %**	**-23,5 %**

Consommation d'énergie et mix énergétique du Groupe[1]

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE (MWH ET %)

	2024
Consommation de combustible à partir de gaz naturel (MWh)	42 468
Consommation de combustibles issus du charbon et des produits du charbon (MWh)	0
Consommation de carburant provenant du pétrole brut et des produits pétroliers (MWh)	0
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles (MWh)	0
Consommation d'électricité achetée ou acquise, à partir de sources fossiles (MWh)	40 700
Consommation de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles (MWh)	113 605
Consommation totale d'énergie fossile	**196 774**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	**36,1 %**
Consommation d'origine nucléaire (MWh)	**0**
Consommation d'électricité achetée ou acquise à partir de sources renouvelables (MWh)	287 289
Consommation de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	52 179
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	9 296
Consommation de carburants pour les sources renouvelables, y compris la biomasse (comprenant également les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.) (MWh)	0
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	**348 763**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	**63,9 %**
Consommation totale d'énergie	**545 537**

(1) Le mix énergétique des réseaux urbains (pour l'acquisition de chaleur et de froid) et plus particulièrement les informations liées à la part des énergies renouvelables proviennent des fournisseurs eux-mêmes, à partir de leurs publications au cours de l'année précédant l'année de référence (conformément aux attentes de l'AR 32).

Part de la consommation totale d'énergie provenant de sources renouvelables par source d'énergie : électricité, chauffage et climatisation urbains et consommation d'énergie directe (%)

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions
2024 consommation totale d'électricité (MWh)	262 294	7 335	67 656
dont électricité verte (%)	*97,8 %*	*46,2 %*	*54,1 %*
2024 consommation totale de chauffage et de refroidissement urbains (MWh)	145 433	9 929	10 422
dont énergies renouvelables (%)	*35,0 %*	*13,3 %*	*0 %*
2024 consommation totale d'énergie directe des combustibles (MWh)	33 127	675	8 667
dont énergies renouvelables (%)	*0 %*	*0 %*	*0%*

Intensité énergétique basée sur les revenus bruts

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

Intensité énergétique par revenu brut	2024
Intensité énergétique par revenu brut (MWh/M€)	225
Consommation totale d'énergie (MWh)	545 537
Revenu brut (équivalent au revenu locatif brut - voir Section 5.1 États financiers consolidés)	2 427

Note 1 : La totalité des activités d'URW étant considérée comme des secteurs à fort impact, ce chiffre est le même pour l'intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact (consommation totale d'énergie par rapport au revenu net).

Note 2 : Les secteurs à fort impact suivants ont été utilisés pour déterminer l'intensité énergétique en fonction des revenus nets : Construction et activités immobilières.

3.2.2.2.9 Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES (ESRS E1-6)

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 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité).

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

Les émissions de GES du Scope 3 d'URW sont calculées en multipliant des quantités physiques par un facteur d'émission. Les données provenant d'activités spécifiques au sein de la chaîne de valeur en amont et en aval d'URW sont utilisées pour calculer la quantité physique. Les facteurs d'émission, quant à eux, sont généralement extraits de bases de données reconnues, telles que Base Empreinte® (Ademe) ou DEFRA et sont régulièrement mis à jour. En particulier, les facteurs d'émission utilisés pour le calcul des émissions liées à l'énergie dans les Scopes 1, 2 et 3 sont publiés par l'ADEME, l'AIE et l'EPA (Environmental Protection Agency).

La totalité des catégories du Scope 3 sont calculées à partir des données d'activité primaire et des facteurs d'émission provenant de bases de données externes.

Scopes 1 et 2

Scope 1	Émissions directes provenant de la combustion des sources fixes : consommation de gaz et de combustible dans les parties communes
	Émissions directes provenant de la combustion des sources mobile : carburant utilisé pour les véhicules d'entreprise
	Émissions fugitives directes : fuites de fluides frigorigènes
Scope 2	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité dans les parties communes (liées à la production uniquement, 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	Émissions provenant de la production d'énergie non incluses dans les Scopes 1 et 2 (extraction, production et transport de combustibles, d'électricité, de vapeur chaude et froide) ; émissions en amont et pertes de transport et de distribution de l'énergie consommée par les parties communes Émissions en amont et pertes de transport et de distribution d'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 et en train
	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)

Remarque : Les émissions biogènes provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse ne sont pas déclarées par URW, car aucune installation connexe ne fait partie de ses actifs ou de sa chaîne de valeur (pour autant qu'URW le sache).

Les sources d'émissions qui sont exclues de l'empreinte carbone totale du groupe sont détaillées ci-dessous :

Scopes 1 et 2

Scope 1	Émissions directes provenant des sources de traitement : URW s'abstient d'utiliser des procédés générant des émissions au-delà de l'énergie
	Émissions directes provenant de sources agricoles : Unibail-Rodamco-Westfield n'a aucune activité dans le secteur agricole
Scope 2	-

Scope 3

Scope 3	Fret en amont : Unibail-Rodamco-Westfield ne fait appel à aucun fournisseur ou prestataire de services pour le transport en amont des marchandises et la distribution. En effet, cette activité ne fait pas partie de sa chaîne de valeur (les seules activités en amont du Groupe sont les activités de développement d'actifs et de construction, qui sont comptabilisées dans la catégorie des investissements par le biais des investissements de construction). Les émissions du Scope 3 associées à cette source ne s'appliquent donc pas au Groupe.
	Actifs loués en amont : Unibail-Rodamco-Westfield est propriétaire ou copropriétaire de la quasi-totalité de ses actifs, à l'exception des bureaux qui sont non significatifs (moins de 5 %). En effet, les seuls actifs loués par le Groupe en tant que locataire sont des bureaux du siège. De ce fait, les émissions associées en amont du Scope 3 sont négligeables par rapport à toutes les autres sources du Scope 3 (les seules activités significatives du Groupe en amont sont le développement d'actifs et les activités de construction).
	Fret en aval : Unibail-Rodamco-Westfield ne vend aucun produit et n'a donc pas besoin de transport pour livrer ses produits à ses clients.
	Utilisation des produits vendus : Unibail-Rodamco-Westfield ne vend aucun produit et n'a donc aucun client qui utilise les produits vendus mais loue des surfaces.
	Fin de vie : Unibail-Rodamco-Westfield ne vend aucun produit et n'a donc aucun client qui utilise les produits vendus mais loue des surfaces. La fin de vie des activités de construction du Groupe figure déjà dans la catégorie « Investissements ».
	Franchise : ce point ne s'applique pas aux activités du Groupe, car Unibail-Rodamco-Westfield n'a aucune licence de marque, de produit ou de service. Les émissions du Scope 3 associées à cette source n'existent donc pas.
	Autres émissions indirectes : aucune autre émission indirecte n'a été recensée

Les événements ou changements de circonstances (pertinents pour les émissions de GES d'URW) entre les dates de déclaration des entités de la chaîne de valeur d'URW et la date des états financiers à usage général d'URW figurent à la Section 3.2.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières.

L'empreinte carbone 2015 fait office de référence pour suivre les objectifs carbone de la stratégie Better Places. Le niveau de référence en matière d'empreinte carbone du Groupe en 2015 ainsi que l'évolution de l'empreinte carbone du Groupe en 2023 et 2024 sont présentés ci-après.

Des informations détaillées sur l'approvisionnement en électricité à partir de sources renouvelables utilisé pour les émissions de GES de Scope 2 market-based sont présentées dans le paragraphe du même titre.

Empreinte carbone du Groupe – Scopes 1,2 et 3

Empreinte carbone du Groupe selon les méthodes « location-based » et « market-based »

Location-based	PÉRIMÈTRE CSRD et CONTRÔLE OPÉRATIONNEL 2024
Émissions brutes de GES Scope 1 (tCO_2e)	14 917
Émissions brutes de GES Scope 2 (tCO_2e)	107 227
Émissions brutes de GES Scope 1 et 2 (tCO_2e)	122 144
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2e)	4 295 380
Émissions totales de GES (location-based) (tCO_2e)	4 417 524

Market-based	PÉRIMÈTRE CSRD et CONTRÔLE OPÉRATIONNEL 2024
Émissions brutes de GES Scope 1 (tCO_2e)	14 917
Émissions brutes de GES Scope 2 (tCO_2e)	25 168
Émissions brutes de GES Scope 1 et 2 (tCO_2e)	40 085
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2e)	4 204 519
Émissions totales de GES (market-based) (tCO2eq)	4 244 604

PÉRIMÈTRE BETTER PLACES

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

Le tableau ci-dessous présente les objectifs de Better Places en matière de réduction des émissions de carbone, tels que décrits dans le plan de transition. Des informations plus détaillées sur les objectifs liés au Scope 3 figurent dans les tableaux suivants.

Location-based	Année de référence 2015	2023	2024	Évolution en 2024 par rapport à 2023	Objectif 2030	Évolution en 2024 par rapport à l'année de référence
Émissions brutes de GES Scope 1 (tCO_2e)	23 434	15 835	10 186	-35,7 %	–	-56,5 %
Émissions brutes de GES Scope 2 (tCO_2e)	163 220	102 154	93 415	-8,6 %	–	-42,8 %
Émissions brutes de GES Scope 1 et 2 (tCO_2e)	186 654	117 989	103 602	-12,2 %	–	-44,5 %
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2e)	4 938 601	3 127 288	3 000 246	-4,1 %	–	-39,2 %
Émissions totales de GES (location-based) (tCO_2e)	5 125 254	3 245 277	3 103 847	-4,4 %	–	-39,4 %

Market-based	Année de référence 2015	2023	2024	Évolution en 2024 par rapport à 2023	Objectif 2030	Évolution en 2024 par rapport à l'année de référence
Émissions brutes de GES Scope 1 (tCO_2e)	23 434	15 835	10 186	-35,7 %	–	-56,5 %
Émissions brutes de GES Scope 2 (tCO_2e)	132 018	13 530	13 307	-1,7 %	–	-89,9 %
Émissions brutes de GES Scope 1 et 2 (tCO_2e)	155 451	29 365	23 493	-20,0 %	-90,0 %	-84,9 %
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2e)	4 935 623	3 061 498	2 917 205	-4,7 %	-50,0 %	-40,9 %
Émissions totales de GES (market-based) (tCO2eq)	5 091 075	3 090 863	2 940 698	-4,9 %	-50,0 %	-42,2 %

Détails de l'empreinte carbone du Groupe, y compris les catégories Scope 3

	Périmètre CSRD 2024	Périmètre de contrôle opérationnel 2024
Émissions de GES Scope 1		
Émissions brutes de GES Scope 1 (tCO2eq)	10 102	5 036
Pourcentage des émissions de GES Scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (%)	0,0 %	0,0 %
Émissions de GES Scope 2		
Émissions brutes de GES Scope 2 (location-based) (tCO2eq)	86 751	20 476
Émissions brutes de GES Scope 2 (market-based) (tCO2eq)	23 151	2 017
Émissions importantes de GES Scope 3		

		Périmètre de la CSRD et de contrôle opérationnel 2024
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq) (location based)		4 295 380
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq) (market based)		4 204 519
1	Biens et services achetés	224 492
2	Biens d'équipement	11 292
3	Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans le Scope 1 ou le Scope 2) - location-based	27 761
	Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans le Scope 1 ou le Scope 2) - market-based	19 241
4	Transport et distribution en amont	195 645
5	Déchets générés par les activités	11 268
6	Déplacements professionnels	2 031
7	Déplacements domicile travail des salariés	2 222
8	Actifs loués en amont	–
9	Transport en aval	3 302 143
10	Traitement des produits vendus	–
11	Utilisation des produits vendus	–
12	Traitement de fin de vie des produits vendus	–
13	Actifs loués en aval (location-based)	285 578
	Actifs loués en aval (market-based)	203 237
14	Franchises	–
15	Investissements	232 947
Émissions totales de GES (tCO2eq)		
Émissions totales de GES (location-based) (tCO2eq)		4 417 524
Émissions totales de GES (market-based) (tCO2eq)		4 244 604

PÉRIMÈTRE BETTER PLACES

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

		Année de référence 2015	2023	2024	Évolution en 2024 par rapport à 2023	Objectif 2030	Évolution en 2024 par rapport à l'année de référence
Émissions de GES Scope 1							
Émissions brutes de GES Scope 1 (tCO2eq)		23 434	15 835	10 186	-35,7 %	–	-56,5 %
Pourcentage des émissions de GES Scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (%)		0,0 %	0,0 %	0,0 %	–	–	–
Émissions de GES Scope 2							
Émissions brutes de GES Scope 2 (location-based) (tCO2e)		163 220	102 154	93 415	-8,6 %	–	-42,8 %
Émissions brutes de GES Scope 2 (market-based) (tCO2e)		132 018	13 530	13 307	-1,7 %	–	-89,9 %
Émissions importantes de GES Scope 3							
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq) (location-based)		4 938 601	3 127 288	3 000 246	-4,1 %	–	-39,2 %
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq) (market-based)		4 935 623	3 061 498	2 917 205	-4,7 %	-50,0 %	-40,9 %
1	Biens et services achetés	335 827	202 691	195 271	-3,7 %	–	-41,9 %
2	Biens d'équipement	3 210	1 415	1 301	-8,1 %	–	-59,5 %
3	Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans le Scope 1 ou le Scope 2) - location-based	34 993	26 605	23 861	-10,3 %	–	-31,8 %
	Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans le Scope 1 ou le Scope 2) - market-based	31 412	21 589	16 781	-22,3 %	–	-46,6 %
4	Transport et distribution en amont	–	–	–	–	–	–
5	Déchets générés par les activités	32 607	10 474	9 832	-6,1 %	–	-69,8 %
6	Déplacements professionnels	7 759	2 619	1 849	-29,4 %	–	-76,2 %
7	Déplacements domicile travail des salariés	3 903	2 089	1 897	-9,2 %	–	-51,4 %
8	Actifs loués en amont	–	–	–	–	–	–
9	Transport en aval	3 311 713	2 418 546	2 287 461	-5,4 %	–	-30,9 %
10	Traitement des produits vendus	–	–	–	–	–	–
11	Utilisation des produits vendus	–	–	–	–	–	–
12	Traitement de fin de vie des produits vendus	–	–	–	–	–	–
13	Actifs loués en aval (location-based)	742 424	232 815	245 826	5,6 %	–	-66,9 %
	Actifs loués en aval (market-based)	743 027	172 040	169 866	-1,3 %	–	-77,1 %
14	Franchises	–	–	–	–	–	–
15	Investissements	466 165	230 034	232 947	1,3 %	–	-50,0 %
Émissions totales de GES (market-based) (tCO2eq)							
Émissions totales de GES (location-based) (tCO2e)		5 125 254	3 245 277	3 103 847	-4,4 %	–	-39,4 %
Émissions totales de GES (market-based) (tCO2eq)		5 091 075	3 090 863	2 940 698	-4,9 %	-50,0 %	-42,2 %

Détails sur l'approvisionnement en électricité à partir de sources renouvelables utilisé pour les émissions de GES de Scope 2 (market-based)

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 (inclus dans le périmètre Better Places). URW utilise à la fois des contrats d'achat d'électricité (PPA) et des garanties d'origine (GO)/certificats d'énergie renouvelable (REC) dans le cadre de sa stratégie d'approvisionnement afin de gérer et de réduire les émissions de GES de Scope 2 et d'encourager le développement d'installations de production d'énergie renouvelable. Le tableau ci-dessous fournit des informations sur l'électricité verte achetée dans l'ensemble du Groupe :

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

Détails sur l'approvisionnement en électricité verte pour URW	2024
Part d'électricité groupée avec des attributs énergétiques (tels que la garantie d'origine, les certificats d'énergie renouvelable ou les accords d'achat d'électricité)	78,8 %
Part d'électricité couverte par des certificats d'attributs énergétiques dégroupés	8,8 %

Intensité de GES basée sur les revenus bruts selon les méthodes location-based et market-based

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD ET DE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

Intensité des GES par revenu brut (2024)	Groupe
Émissions totales de GES (location-based) par revenu brut (tCO_2e/M€)	1 820
Émissions totales de GES (market-based) par revenu brut (tCO_2e/M€)	1 749
Émissions totales de GES (location-based)	4 417 524
Émissions totales de GES (market-based)	4 244 604
Revenu brut (équivalent au revenu locatif brut en M€ - voir Section 5.1 États financiers consolidés)	2 427

3.2.2.2.10 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (ESRS E1-7)

Dans le cadre de la stratégie de neutralité climatique d'URW (présentée dans la Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique), et dans le cadre de ses objectifs net zéro, URW s'engage à :

- Augmenter le niveau des émissions évitées à l'intérieur et à l'extérieur de sa chaîne de valeur, à savoir aider les autres parties prenantes à réduire leurs propres émissions de carbone ; et
- Neutraliser durablement les émissions résiduelles à l'année cible zéro émission nette.

À cet égard, les tableaux ci-dessous présentent les détails relatifs à ces 2 engagements :

Le tableau ci-dessous présente les principaux projets d'atténuation en cours menés par URW et financés par des crédits carbone.

DÉTAILS DES PROJETS D'ATTÉNUATION DES ÉMISSIONS DE GES

Projets	Type de projet	Scope	Calendrier de mise en œuvre	Impact attendu (en tCO_2e)	Calculs effectués par et norme associée	Part associée à une norme reconnue	Part issue de projets dans l'UE	Correspond à un ajustement au titre de l'article 6 de l'Accord de Paris
Climate Fund for Nature (MIROVA) – sur la base d'un accord contractuel	Projets de conservation des forêts et des mangroves	Chaîne de valeur en amont et en aval	2024 - 2042	250 000	Certification REDD+ et méthodologie de calcul associée	100 %	0 %	

DÉTAILS DES PROJETS D'ÉLIMINATION DES GES

Le tableau ci-dessous présente les principaux projets d'élimination en cours menés par URW.

Projets	Type de projet (puits biogéniques ou technologiques)	Lieu	Scope	mise en œuvre	(en tCO_2e)	Annulation de crédits	Norme associée, hypothèses de calcul, méthodologies et cadres appliqués	Part associée à une norme reconnue	Part issue de projets dans l'UE	Correspond à un ajustement au titre de l'article 6 de l'Accord de Paris
Climate Fund for Nature (MIROVA) – sur la base d'un accord contractuel	Biogénique - Changement d'affectation des terres – restauration des forêts et des mangroves, agroforesterie, carbone du sol et agriculture régénératrice	Liste des pays prioritaires de MIROVA (confidentiel)	Chaîne de valeur en amont et en aval	2024 - 2042	598 000 au total	2024 : 0 tCO_2e 100 % prévus pour être annulés à l'avenir en fonction des nouveaux objectifs net zéro	Les crédits seront certifiés et vérifiés selon les normes de qualité les plus élevées et conformément aux normes VCS, CCBS, Gold Standard ou SD Vista, ou toute autre norme équivalente	100 %	> 1 %	-
Fonds d'impact sur la nature (WWF) – sur la base d'un accord contractuel	Biogénique - Restauration des forêts	France	Chaîne de valeur en amont et en aval	2023 - 2033	Pas encore quantifié	2024 : 0 tCO_2e 100 % prévus pour être annulés à l'avenir en fonction des nouveaux objectifs net zéro	Méthodologie de calcul interne du WWF – Aucune norme associée. Le cadre de calcul est confidentiel	0 %	100 %	-

Remarque : Ces projets sont des projets d'élimination à 100 %.

URW fournira des détails sur les projets d'élimination ou d'évitement, ainsi que sur les hypothèses de calcul, les méthodologies et les cadres appliqués lorsque ceux-ci seront suffisamment avancés et que ces informations seront disponibles.

Détails relatifs à l'engagement net zéro

Le Groupe accorde une priorité absolue à la réduction de ses propres émissions de GES, en se fixant des objectifs de réduction ambitieux avant toute utilisation de crédits carbone. L'utilisation supplémentaire de crédits carbone telle que décrite ci-dessus ne participera pas à la réalisation des objectifs de réduction des émissions de GES d'URW et n'aura pas d'impact sur ces objectifs.

En outre, et conformément à la norme SBTi de zéro émission nette, URW s'engage à neutraliser définitivement les émissions résiduelles à l'année cible de l'objectif de zéro émission nette et de continuer à neutraliser les émissions de GES libérées dans l'atmosphère par la suite. À cet égard, URW a déjà assuré la première étape de sa stratégie de neutralisation, en s'engageant avec MIROVA et WWF, à augmenter les éliminations de GES à un niveau couvrant les 10 % d'émissions résiduelles annuelles de ses Scopes 1 et 2 de 2030 à 2050. URW continuera d'explorer les possibilités de traiter ses émissions résiduelles de Scope 3 (à partir de 2050) en donnant la priorité aux éliminations au sein de sa propre chaîne de valeur.

URW ne s'appuiera que sur des crédits d'élimination du carbone de haute qualité reconnus par une norme de qualité qui est ou sera communiquée dans les tableaux ci-dessus dès qu'elle sera connue. Au-delà de son engagement net zéro, URW est prêt à participer à des projets d'élimination du carbone qui ne sont pas couverts par une norme reconnue s'ils présentent d'autres avantages, tels que des impacts positifs liés à la biodiversité. À ce jour, URW ne vend pas de crédits carbone.

Quoi qu'il en soit, URW ne compte pas et ne comptera pas sur les crédits d'élimination des GES ni sur les crédits d'évitement des GES pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions de carbone. Ces crédits sont comptabilisés séparément des émissions de GES du Groupe.

3.2.2.2.11 Prix interne du carbone (ESRS E1-8)

À ce jour, URW n'applique aucun système interne de tarification du carbone. Si les émissions de GES des nouveaux projets sont étudiées et prises en compte en interne dans le cadre des processus décisionnels, cela n'a pas encore été formalisé sous la forme d'un système de tarification du carbone. URW étudie attentivement la mise en œuvre potentielle d'un système interne de tarification du carbone dans les années à venir.

3.2.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)

3.2.2.3.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines (ESRS 2 IRO-1)

Pour plus d'informations sur l'analyse de double matérialité et l'identification des risques, veuillez consulter respectivement les Sections 3.2.2.2.4 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat et 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe.

En particulier, les détails des consultations effectuées sont communiqués. Les communautés touchées par les thèmes liés aux ressources hydriques et marines n'ont pas participé directement au processus de consultation, mais restent des partenaires opérationnels solides, en particulier pour les actifs situés dans des zones soumises à un stress hydrique.

De ce fait, les impacts matériels identifiés par l'évaluation sont liés à la gestion de l'eau dans les régions en situation de stress hydrique.

3.2.2.3.2 Politiques en matière de ressources hydriques et marines (ESRS E3-1)

Zoom sur les zones soumises à un stress hydrique

Les zones soumises à un stress hydrique, telles que définies par URW dans le cadre de cet ESRS relatif aux ressources hydriques et marines, sont des zones où les enjeux liés à la conservation et à la préservation de l'eau sont plus matériels. Nous nous appuyons sur la définition de « Zones soumises à un stress hydrique » de l'indicateur Risk Filter du WWF[1], en utilisant l'indicateur de performance clé Risque de pénurie d'eau.

Telle que définie par le WWF : « *La pénurie d'eau désigne l'abondance physique ou le manque de ressources d'eau douce, lesquels ont un impact significatif sur les entreprises, comme la perturbation de la chaîne de production/d'approvisionnement, l'augmentation des coûts d'exploitation et les contraintes de croissance. La pénurie d'eau est d'origine humaine et peut être aggravée par des conditions naturelles (aridité, périodes de sécheresse, etc.). Elle est généralement calculée en fonction du volume d'eau utilisé/demandé par rapport au volume d'eau disponible dans une zone donnée. La catégorie de risque Pénurie d'eau du Water Risk Filter est un indicateur complet et fiable, qui intègre au total 7 des meilleurs ensembles de données disponibles et évalués par des pairs, couvrant différents aspects de la pénurie d'eau ainsi que différentes approches de modélisation : indice d'aridité, épuisement de l'eau, stress hydrique de base, pénurie d'eau bleue, eau disponible restante, probabilité de fréquence des sécheresses et évolution prévue de l'occurrence des sécheresses. Pour en savoir plus, reportez-vous aux couches d'indicateurs de risque spécifiques.*

Une analyse de portefeuille a été réalisée et mise à jour en 2024 pour évaluer chaque actif du périmètre CSRD et a été étendue au périmètre Better Places (détails sur le périmètre disponibles dans la section 3.2.1.1.1). Ainsi, 12 actifs ont été identifiés avec un risque de pénurie d'eau supérieur à 3,4 (équivalent à des risques élevés et très élevés, le même seuil ayant été utilisé pour l'ensemble du Groupe). Ces actifs sont les suivants : La Vaguada (Madrid), Westfield Century City (Los Angeles), Westfield Culver City (région de Los Angeles), Westfield Fashion Square (région de Los Angeles), Westfield Parquesur (Madrid), Westfield Topanga (région de Los Angeles), Westfield Plaza Bonita (région de San Diego), Westfield UTC (San Diego), Bonaire (Valence), Westfield Galleria at Roseville (région de San Francisco), Westfield Glòries (Barcelone), Westfield La Maquinista (Barcelone).

(1) Disponible en juin 2024 sur le site Internet du WWF.

La politique Eau d'URW porte sur l'impact matériel d'URW lié à l'eau, à savoir la limitation de la consommation d'eau de tous les actifs situés dans des zones à risque hydrique. La politique est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Politique et IRO matériels abordés	Description du contenu essentiel de la politique	Description du périmètre de la politique ou de ses exclusions	Description du niveau le plus élevé de l'organisation responsable de la mise en œuvre de la politique	Publication des normes ou initiatives de tiers qui sont respectées dans le cadre de la mise en œuvre de la politique	Description de la prise en compte des intérêts des principales parties prenantes dans l'élaboration de la politique	Explication de la manière dont la politique est mise à la disposition des parties prenantes éventuellement concernées et de celles qui doivent contribuer à sa mise en œuvre
Politique d'utilisation rationnelle de l'eau IRO matériel abordé: • E3-I-1	Explication des objectifs et des cibles, suivi opérationnel, orientation budgétaire, tableaux de bord des actifs situés en zone de stress hydrique. La politique définit : • les attentes à l'égard de ces actifs pour limiter leur consommation d'eau et donc leur impact environnemental ; • et le processus de suivi du plan d'action.	Actifs situés dans des zones de stress hydrique telles que définies par URW dans la section ci-dessus	Le Directoire et le Comité Exécutif (CE)	Basé sur la norme ISO 14 001 et le Water Risk Filter du WWF	Parties prenantes impliquées : L'équipe Développement durable du Groupe, l'équipe technique de l'entreprise (équipe PMPS), les équipes techniques locales des pays, les équipes chargées des actifs et les réglementations de l'UE.	La politique est uniquement destinée à des fins internes

Outre la Politique Eau d'URW, des éléments concernant la conception de produits et de services visant à résoudre les problèmes liés à l'eau sont contenus dans les lignes directrices de construction durable du Groupe (qui contiennent les exigences environnementales des projets de développement du Groupe) et dans le bail vert du Groupe (qui contient les clauses environnementales pour les locataires de ses espaces privés, notamment en termes de consommation d'eau).

URW n'a adopté aucune politique ou pratique liée au développement durable des océans et des mers, ce thème n'étant pas matériel pour ses activités.

La politique Eau en vigueur prévoit notamment que les actifs d'URW mettent à jour chaque année leur plan d'action environnemental, y compris une section spécifique pour les actifs situés dans des zones à risque hydrique. URW a identifié ses actifs situés dans des zones à risque hydrique (zones de stress hydrique telles que définies ci-dessous) et s'engage à réduire leur consommation d'eau en mettant en œuvre des solutions de réutilisation de l'eau dans ces zones.

Viparis s'engage également à réduire la consommation d'eau de ses sites et à la préserver de la pollution. À cette fin, un suivi amélioré de la consommation d'eau et des processus de détection des fuites sont mis en œuvre et complétés par des investissements dans l'irrigation au goutte-à-goutte, des robinets ou des toilettes à faible consommation d'eau, des systèmes de récupération de l'eau de pluie (Palais des Congrès de Paris, Pavillon 6 de Paris Expo Porte de Versailles, Hall 3 de Paris le Bourget), ou l'obligation pour les prestataires de nettoyage d'utiliser des produits dotés d'un écolabel.

3.2.2.3.3 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines (ESRS E3-2)

Pour plus d'informations, veuillez consulter les Sections 3.2.2.3.4 Cibles en matière de ressources hydriques et marines et 3.2.2.3.2 Politiques en matière de ressources aquatiques et marines.

Les actions menées par URW pour réduire sa consommation d'eau au sein de ses actifs sont présentées ci-dessous. Conformément à la politique Eau d'URW décrite ci-dessus, ces actions sont décidées et planifiées par chaque actif du périmètre Better Places, en fonction du contexte local et des limites techniques, et sont suivies dans le cadre du plan d'action environnemental de chaque actif. Les budgets afférents à la mise en œuvre sont arbitrés chaque année dans le plan d'affaires de l'actif.

Les mesures suivantes ont déjà été mises en œuvre dans le portefeuille d'URW en 2024 ou bien font partie des plans d'action environnementaux de l'actif pour limiter la consommation d'eau et seront implémentées d'ici 2030. Dans le cas particulier des actifs situés dans des zones soumises à un stress hydrique, les mesures visant à réutiliser l'eau énumérées ci-dessous sont considérées comme prioritaires et tous ces actifs ont pour objectif de mettre en œuvre au moins l'une d'entre elles.

Mesures de conservation de l'eau

- Appareils à faible consommation d'eau : Utilisation de robinets, de toilettes et d'urinoirs à faible débit pour réduire la consommation d'eau (également inclus dans le bail vert pour réduire la consommation d'eau des espaces privés) ;
- Compteurs d'eau intelligents : mise en place de compteurs intelligents pour contrôler la consommation d'eau en temps réel et détecter rapidement les fuites. URW surveille déjà et possède des compteurs pour chaque source d'eau des actifs et vise à améliorer la précision des compteurs, à la fois dans l'espace et par type d'utilisation.
- Entretien régulier : inspections et entretiens réguliers des systèmes de plomberie pour éviter toute fuite ou inefficacité ;
- Formation des employés : les directeurs techniques d'URW ont été formés aux pratiques de conservation de l'eau afin de les encourager à signaler les fuites ou les gaspillages d'eau. URW dispose d'une communauté de référents Eau pour partager régulièrement les meilleures pratiques.

Mesures visant à réutiliser l'eau

- Récupération de l'eau de pluie : collecte et stockage de l'eau de pluie pour des usages non potables, tels que l'irrigation et les chasses d'eau ;
- Systèmes de récupération des eaux usées : réutilisation de l'eau des lavabos et des douches pour irriguer les espaces verts et pour les chasses d'eau des toilettes ;
- Systèmes de recyclage de l'eau : mise en place de systèmes de traitement et de recyclage des eaux usées en vue de leur réutilisation à l'intérieur du bâtiment. C'est notamment le cas des appareils de nettoyage qui intègrent désormais une fonction de recyclage de l'eau ;
- Irrigation efficace : irrigation goutte à goutte et plantes résistantes à la sécheresse pour minimiser la consommation d'eau dans l'aménagement paysager.

Autres pratiques durables

- Infrastructure verte (en relation avec l'objectif de renaturation d'URW) : incorporation de toits verts et de revêtements perméables pour réduire le ruissellement et améliorer l'absorption de l'eau. Conception d'aménagements paysagers avec des plantes indigènes et résistantes à la sécheresse qui nécessitent moins d'eau ;
- Campagnes de sensibilisation du public : informer les consommateurs sur les mesures de conservation de l'eau et les encourager à y participer. La mise en place de fontaines à eau pour remplir sa gourde est un exemple de ce qui se fait dans les centres du Groupe.

Ces actions font partie de l'étude que chaque actif du périmètre Better Places réalisera pour limiter sa consommation d'eau. Dans le cas particulier des actifs situés dans des zones soumises à une pénurie d'eau, les plans d'action sont étroitement surveillés et bénéficient d'un suivi spécifique de la part des équipes techniques du Groupe. Chaque actif est invité à élaborer son plan d'action sur l'eau. Les détails de la mise en œuvre et du suivi des plans d'action sur l'eau sont présentés ci-dessous :

- Des ressources/documents spécifiques pour aider les équipes locales à prendre les bonnes mesures et les bons leviers sont fournis par l'équipe de développement durable du Groupe ou par les équipes techniques. Des groupes spécifiques d'employés sont également créés pour faciliter la diffusion des informations vers les équipes d'actifs ainsi que pour partager les retours d'expérience et les bonnes pratiques (communautés de « référents »);
- Les directeurs techniques des actifs assurent quotidiennement la performance environnementale et le suivi des activités tout en mettant en œuvre les plans d'action environnementaux des actifs. Des examens techniques externes supplémentaires commandités par des équipes techniques peuvent également être réalisés au niveau des actifs lorsqu'une expertise spécifique est requise;
- Les budgets correspondent aux actions proposées et sont ensuite inclus dans le plan d'affaires des actifs (revu annuellement par l'équipe de direction régionale). Le suivi de la mise en œuvre de ces actions se fait directement dans le plan d'action environnemental mondial;
- Les performances sont mesurées et évaluées chaque année par les équipes chargées des actifs (à l'aide des outils de reporting du Groupe et des tableaux de bord énergétiques spécifiques) et ces équipes peuvent accéder tout au long de l'année à leurs performances sur un tableau de bord en temps réel ;
- Le Groupe procède à des évaluations de performances environnementales internes à différents niveaux (actif, pays, région et Groupe). Ces évaluations sont menées au moins une fois par an par les équipes en charge des questions environnementales au sein du Groupe. Les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés sont évalués à cette occasion. Un plan d'action correctif est mis en œuvre en cas d'écart.

Les actions et les ressources concernant l'impact matériel lié à l'eau sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Politique et IRO matériels abordés	Actions clés	Scope	Horizon temporel	Année d'achèvement	Description	Avancées	Ressources allouées	Ressources financières
Politique d'utilisation rationnelle de l'eau IRO matériel abordé: • E3-I-1	Voir ci-dessus la liste des actions	Actifs situés dans des zones soumises à un stress hydrique Remarque : Des actions sont également mises en œuvre pour les autres actifs d'URW.	2015-2030	2030	Les actifs situés dans des zones soumises à un stress hydrique doivent mettre en œuvre des solutions de réutilisation de l'eau et limiter leur consommation d'eau.	• Le Groupe a mis à jour l'ensemble de son plan d'action environnemental en 2024 pour tenir compte de son ambition en termes de gestion de l'eau • Des tableaux de bord en temps réel sont disponibles au sein de l'entreprise pour suivre les avancées à tout moment	• Équipes techniques et de développement durable de l'entreprise chargées d'élaborer des orientations et de suivre les performances • Équipes locales et équipes responsables des actifs pour la mise en œuvre	Les mesures d'utilisation rationnelle de l'eau sont incluses dans les dépenses d'investissement liées à l'entretien des actifs d'URW (moyenne de 90 M€ par an pour les actifs dans l'EU).

3.2.2.3.4 Cibles en matière de ressources hydriques et marines (ESRS E3-3)

Depuis 2023, le Groupe s'est engagé à atteindre les objectifs suivants en matière d'eau :

- 100 % des actifs de commerces (Centres commerciaux) dans les zones soumises à un stress hydrique avec des solutions de réutilisation de l'eau d'ici 2025, et 100 % du portefeuille d'URW d'ici 2030 ; et
- Réduire la consommation d'eau de -20 % en intensité pour la fréquentation des centres d'ici 2030 par rapport à la référence de 2019 (sur le périmètre Better Places)

Ces objectifs sont volontaires et concernent à la fois l'impact matériel d'URW sur l'eau, à savoir la limitation de la consommation d'eau dans les zones à risque hydrique, et l'impact non matériel concernant la consommation d'eau des actifs qui ne sont pas situés dans des zones à risque hydrique. Ces objectifs s'appliquent à l'ensemble des implantations du Groupe et ne comprennent que les opérations directes du Groupe (l'amont n'est pas inclus). Les objectifs ne sont pas liés à la qualité de l'eau ou à la gestion responsable des ressources marines, qui ne sont pas considérées comme matérielles pour URW. Ces objectifs ont été définis par des experts externes spécialisés dans le domaine de l'eau afin de fixer le bon niveau d'ambition. Les parties prenantes externes sollicitées pour la fixation de ces objectifs sont les autres entreprises immobilières (notamment pour fixer un niveau d'ambition similaire). De plus, des travaux en cours portant sur la méthodologie Science Based Targets for Nature permettront dans les années à venir de mieux compléter ces objectifs par de nouveaux objectifs conformes aux attentes scientifiques et à l'état de la nature au niveau local.

Les solutions de réutilisation de l'eau utilisées dans le cadre des objectifs d'URW définis ci-dessus peuvent comprendre (sans s'y limiter) la réutilisation des eaux de pluie et celle des eaux grises.

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	2024 Commerce de détail
% de centres commerciaux dans des zones soumises à un stress hydrique et dotés de solutions de réutilisation de l'eau	42,9 %
% de centres commerciaux dotés de solutions de réutilisation de l'eau	15,5 %

PÉRIMÈTRE BETTER PLACES

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	2024 Commerce de détail
% de centres commerciaux dans des zones soumises à un stress hydrique et dotés de solutions de réutilisation de l'eau	36,4 %
% de centres commerciaux dotés de solutions de réutilisation de l'eau	19,4 %
Amélioration de la consommation d'eau en intensité pour la fréquentation des centres par rapport à 2019	-15,0 %

La réutilisation de l'eau est une priorité pour les actifs situés dans ces zones et permet de limiter la consommation de l'eau municipale. Cette priorité est à l'origine du premier objectif visant les zones soumises à un stress hydrique associé à un délai court.

Le deuxième objectif est le même, mais avec un calendrier différent pour les actifs d'URW qui ne sont pas situés dans des zones soumises à un stress hydrique. Le Groupe donne la priorité à l'utilisation d'eau non potable ou réutilisée par rapport à l'eau potable dans la mesure du possible. Les actifs d'URW recueillent l'eau de pluie et les eaux souterraines ou eaux usées sur le site, lesquelles peuvent être utilisées pour l'entretien et pour l'arrosage des espaces verts. Des projets sont également prévus dans les plans d'action environnementaux de certains actifs du Groupe visant à accroître la réutilisation de l'eau, en utilisant l'eau souterraine pour les tours de refroidissement ou en étendant les systèmes de récupération d'eau de pluie sur les toits pour les espaces paysagers.

Le troisième objectif du Groupe vise à réduire la consommation globale d'eau dans les centres commerciaux d'URW. La consommation d'eau étant fortement liée à l'usage sanitaire, celle des actifs du Groupe dépend principalement du nombre de visiteurs. Des détails sur les actions mises en place pour réduire la consommation d'eau sont donnés dans la Section 3.2.2.4.5 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes. 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.

Le Groupe a également commencé à installer des compteurs d'eau plus précis afin de mieux contrôler la consommation d'eau et de détecter les fuites de manière plus efficace. Les actifs ont également procédé à l'installation de vannes à commande horaire qui coupent l'alimentation en eau dans certaines zones en dehors des heures d'ouverture afin de réduire les risques de fuite. En outre, des aérateurs et d'autres dispositifs hydriques à faible débit sont installés dans les biens conformément aux exigences du référentiel BREEAM.

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 la sous-section « Zoom sur les baux verts » dans la Section 3.2.2.2.5 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci) et les discussions organisées avec les locataires sur site permettent de sensibiliser lesdits locataires à l'utilisation de l'eau et de les associer à l'enjeu de préservation de la ressource en eau.

Afin de prévenir 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.

3.2.2.3.5 Consommation d'eau (ESRS E3-4)

Les chiffres de la consommation d'eau présentés dans le tableau ci-dessous proviennent pour la plupart des actifs de mesures directes effectuées par les compteurs (pour les eaux de surface, les eaux souterraines, les eaux de pluie et les eaux grises) ou des factures (pour l'eau municipale). Pour certains actifs inclus au périmètre CSRD les données sont estimées à partir de ratios (détails dans la Section 3.4 Annexes). Les données de consommation d'eau sont transmises régulièrement (mensuellement et/ou annuellement) par l'équipe technique de chaque actif dans l'outil de reporting du Groupe, puis analysées dans les tableaux de bord Eau du Groupe afin de piloter efficacement la performance Eau du Groupe. Les informations sur la qualité de l'eau des bassins hydrographiques n'ont pas encore été recueillies, mais le Groupe y travaille actuellement à travers les travaux Science Based for Nature menés en 2024 et 2025.

Consommation d'eau (m^3) 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.

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	Centres commerciaux	Bureaux	Centres de Congrès & Expositions
Consommation d'eau totale 2024 (m^3)	**3 847 527**	**108 133**	**196 670**
dont eau municipale (%)	*98,1 %*	98,3 %	*100 %*
dont eau de pluie (%)	*0,3 %*	*0 %*	*0 %*
dont eaux souterraines (%)	*0,8 %*	*0 %*	*0 %*
dont eaux de surface (%)	*0,6 %*	*0 %*	*0 %*
dont eaux usées provenant d'une autre entreprise (eau grise) (en %)	*0,3 %*	*1,7 %*	*0 %*

Actifs situés dans des zones soumises à un stress hydrique (m^3)

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	Quantité d'eau (m^3)
Consommation totale d'eau en 2024 pour les actifs situés dans des zones soumises à un stress hydrique	**983 326**
dont eau municipale (%)	*97,9 %*
dont eau de pluie (%)	*0 %*
dont eaux souterraines (%)	*2,1 %*
dont eaux de surface (%)	*0 %*
dont eaux usées provenant d'une autre entreprise (eau grise) (en %)	*0 %*

Intensité hydrique des actifs en exploitation par utilisation

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	Commerce de détail (litres/visite)	Bureaux (litres/ occupant)	Centres de Congrès & Expositions (litres/ m^2 DOCC)
Total pour 2024	**5,1**	**7,3**	**1,9**

PÉRIMÈTRE BETTER PLACES

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	Commerce de détail (litres/visite)	Bureaux (litres/occupant)
Total pour 2024	**6,1**	**4,1**
Périmètre constant en 2023	6,1	3,1
Périmètre constant en 2024	6,1	4,1
Tableau de variation 2024/2023 (%)	**0,0 %**	**29,7 %**

Réutilisation de l'eau au sein du portefeuille d'URW avec des informations détaillées sur les actifs situés dans des zones à risque hydrique (m^3)

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	Quantité d'eau (m^3)
Total de l'eau recyclée et réutilisée (eau grise) pour le portefeuille d'URW en 2024	11 869
Total de l'eau stockée et utilisée (eau de pluie) pour le portefeuille d'URW en 2024	9 635
Total de l'eau recyclée et réutilisée (eau grise) en 2024 pour les actifs situés en zone de stress hydrique	331
Total de l'eau stockée et utilisée (eau de pluie) en 2024 pour les actifs situés dans des zones de stress hydrique	364

Remarque : les changements survenus dans le stockage total de l'eau ne sont pas connus, car ils ne sont pas comptabilisés. L'eau de pluie est généralement recueillie dans des réservoirs confinés afin d'éviter ou de minimiser son évaporation (ou son ruissellement).

Intensité hydrique des actifs en exploitation par million d'EUROS de revenus bruts[1]

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	Groupe (m^3/M€ de revenus bruts)
Intensité hydrique des actifs en exploitation par million d'euros de revenus bruts	1 711
Consommation d'eau des actifs en exploitation en m^3	4 152 330
Revenu brut (équivalent au revenu locatif brut. Voir Section 5.1 États financiers consolidés) en M€	2 427

(1) Le revenu brut représente le « revenu locatif brut ». Voir Section 5.1 États financiers consolidés.

3.2.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

3.2.2.4.1 Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique (ESRS E4-1)

Impact sur la biodiversité et les écosystèmes, dépendances, risques et opportunités et relation avec la stratégie et le modèle économique

Cette section décrit l'approche globale adoptée par URW pour traiter les impacts, les dépendances, les risques et les opportunités liés à la biodiversité. Seuls les thèmes liés à la biodiversité et aux écosystèmes dans le cadre de l'activité de développement (construction de bâtiments) ont été identifiés comme matériels au regard de la CSRD. Les processus d'identification des impacts, des dépendances, des risques et des opportunités sont décrits dans la Section 3.2.2.4.3 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes. Le résultat de l'analyse est résumé ci-dessous :

Impacts :
- Gain net de biodiversité (impact positif) : URW vise à obtenir un gain net de biodiversité pour tous les projets de développement. Cela signifie que la valeur de la biodiversité du site de développement après la construction est supérieure à ce qu'elle était avant la construction ;
- Utilisation des ressources : l'utilisation de ressources naturelles dans la construction peut contribuer à la perte d'habitats et au déclin de la biodiversité ;
- Perturbation de l'habitat : les activités de construction et de développement peuvent perturber les habitats locaux et potentiellement nuire à la flore et à la faune locales.

Dépendances :
- Attractivité pour les visiteurs (biophilie) ;
- Approvisionnement en ressources (matériaux de construction) ;
- Atténuation des risques (limitation du risque d'inondation) ;
- Régulation climatique (réduction de l'effet d'îlot de chaleur).

Risques :
- Restrictions d'aménagement liées à la préservation de la biodiversité : cela peut limiter les possibilités de développer des projets dans certaines zones. Ces restrictions pourraient avoir un impact sur les dépenses d'investissement dans le cas où elles s'appliqueraient à un projet de développement avant l'obtention du permis ;
- Normes émergentes et attentes des consommateurs : à mesure que des normes pour la protection de la biodiversité sont introduites et que les consommateurs s'attendent à un certain niveau de biophilie, il pourrait y avoir des coûts supplémentaires pour répondre à ces attentes. Il peut s'agir de coûts liés à l'intégration d'espaces verts, à l'utilisation de matériaux durables ou à la mise en œuvre d'autres pratiques respectueuses de la biodiversité ;
- Coûts de l'intégration de la biodiversité dans les projets de développement : l'intégration de la biodiversité dans les projets d'aménagement, ou la réduction de l'espace aménageable pour préserver les habitats naturel, pourrait augmenter les coûts des projets.

Opportunités :
- Appréciation de la valeur de l'actif : en tenant compte des questions de biodiversité dans les projets de développement, URW peut améliorer la valeur totale des actifs dans un contexte où la demande pour de tels bâtiments est forte de la part des utilisateurs et des investisseurs ;
- Débloquer de nouvelles opportunités de développement : les développements respectueux de la biodiversité peuvent ouvrir de nouvelles opportunités dans le portefeuille d'URW. Par exemple, les aménagements qui intègrent des espaces verts ou des habitats naturels peuvent attirer un plus large éventail de locataires et de clients. Cela pourrait également renforcer la marque et attirer davantage de clients, renforçant ainsi sa réputation de développeur responsable et durable.

Ces dépendances et IRO ont déjà influencé la stratégie d'URW, comme le démontrent les exemples suivants :
- Sélection du site : priorité aux sites moins sensibles en termes de biodiversité et évitement des zones à haute valeur pour la conservation (sujet démontré par la réserve actuelle de projets de développement qui se trouvent dans des zones urbaines déjà artificialisées ou sur des terrains urbains pollués) ;
- Conception et réalisation : performance environnementale minimale requise pour les projets de développement du Groupe, telles que les certifications environnementales (ex. LEED, BREEAM) et exigence de gain net de biodiversité pour les projets de développement du Groupe. La performance environnementale est également vérifiée dès les premières étapes de la conception pour éviter les coûts de développement supplémentaires liés à une intégration tardive ;
- Pratiques opérationnelles : l'objectif est de mettre en œuvre des projets de renaturation au sein du portefeuille existant du Groupe. Des pratiques de construction durable sont adoptées pour réduire au minimum les déchets, utiliser des matériaux écologiques et réduire la consommation d'eau et d'énergie. Ces pratiques contribuent à atténuer les impacts négatifs sur les écosystèmes.

Ils ont également influencé le modèle économique du Groupe :
- Partenariats : URW a établi des collaborations avec des organisations environnementales, telles que WWF France, des institutions de recherche, telles que la Science Based Targets for Nature (SBTn), et des communautés locales afin d'améliorer les résultats en matière de biodiversité. Ces partenariats apportent une expertise et un soutien précieux aux initiatives du Groupe en matière de biodiversité ;
- Investissements : le Groupe investit dans des projets de restauration et de conservation de la nature pour contribuer aux objectifs mondiaux en matière de biodiversité.

Cela démontre l'influence de la biodiversité sur la stratégie et le modèle économique d'URW, puisqu'elle a un impact à la fois sur les projets de développement et sur l'exploitation des actifs existants. Les travaux en cours sur la SBTn devraient également influencer la stratégie et le modèle économique d'URW une fois terminés, car ils sont par exemple susceptibles d'influencer les politiques internes liées au choix des matières premières de ses projets de développement. URW mettra à jour son plan de transition chaque année dans son rapport de durabilité afin de refléter les dernières mises à jour. Le plan de transition est approuvé par le Directoire au même titre que les autres sections sur l'environnement.

Résilience de la stratégie et du modèle économique par rapport à la biodiversité et aux écosystèmes

URW a commencé à travailler sur l'analyse de la résilience à partir des travaux externes effectués pour l'analyse des IRO et des dépendances. Les premiers résultats sont décrits ci-dessous, et ce, pour chaque risque identifié à partir de l'analyse de double matérialité. Les risques physiques liés à la nature et les risques systémiques n'ont pas été identifiés comme ayant des impacts matériels pour URW (les impacts systémiques liés au changement climatique sont couverts par l'ESRS E1 relatif au changement climatique). Les travaux actuels de la SBTn devraient compléter cette analyse dans les années à venir.

Risque identifié	Réponse d'URW pour atténuer les risques – Général	Réponse d'URW pour atténuer les risques - Spécifique	Évaluation des impacts
Risque de transition Restrictions d'aménagement liées à la préservation de la biodiversité : Voir la description du risque ci-dessus.	Dans le cadre de ses activités, URW effectue des audits de biodiversité réalisés par des écologues qualifiés afin d'évaluer l'écosystème local et de proposer des solutions naturelles pour l'améliorer. Cette pratique s'applique aussi bien aux projets de développement qu'aux actifs en exploitation.	URW effectue déjà des études et réalise des évaluations sur l'impact environnemental, le cas échéant, afin d'anticiper d'éventuelles restrictions sur des thèmes liés à la nature. Des discussions avec les communautés et les associations locales pour mieux comprendre les besoins et les attentes locales sont également menées au cours de la conception du projet, qui peut être adapté en fonction de ces discussions.	Limité
Risque de transition Normes émergentes et attentes des consommateurs : se reporter à la description du risque ci-dessus.		URW s'est engagée en 2023 à mettre en œuvre le projet de renaturation dans son portefeuille existant. Dans le cas des projets de développement, URW s'est engagée à réaliser un gain net en termes de biodiversité afin d'améliorer le niveau de biodiversité à travers son projet.	Limité
Risque de transition Coûts de l'intégration de la biodiversité dans les projets de développement : Voir la description du risque ci-dessus.		En intégrant des thèmes liés à la biodiversité au début même du programme (par le biais de son dossier sur le développement durable), URW limitera l'augmentation du coût du projet.	Limité

L'analyse de résilience couvre les activités propres d'URW (liées au développement de projets, y compris la sélection des sites, la conception et les pratiques de construction) ainsi que sa chaîne de valeur en amont (liée aux matériaux de construction) et en aval (en tenant compte des impacts écologiques à long terme des développements du Groupe, y compris les pratiques d'entretien et d'exploitation qui soutiennent la biodiversité). Cette approche exhaustive permet de prendre en compte l'ensemble du cycle de vie des projets de construction du Groupe et leurs impacts sur la biodiversité et les écosystèmes.

L'analyse de la résilience repose sur plusieurs hypothèses clés :
- Pression réglementaire croissante en vue de l'adoption de pratiques durables et de la réduction de l'impact sur la biodiversité ;
- Préférence croissante du marché pour des développements respectueux de l'environnement et soucieux de la biodiversité ;
- La nécessité d'une résilience écologique à long terme pour assurer la pérennité des activités du Groupe.

Ces hypothèses sont étayées par les tendances de la politique environnementale et du comportement des marchés, ainsi que par la recherche scientifique sur l'importance que revêt la biodiversité dans la stabilité des écosystèmes. Les horizons temporels utilisés pour cette analyse sont de 2024 à 2030. Des horizons temporels plus longs pourront être utilisés dans les futures mises à jour de l'analyse. Les parties prenantes impliquées dans cette étude sont indirectement celles qui ont identifié les IRO et les dépendances.

La formalisation complète du plan de transition Nature du Groupe, aligné sur le cadre mondial de la biodiversité de Kunming Montreal sera finalisée en 2025, en intégrant notamment le contenu du travail en cours sur le SBTn.

3.2.2.4.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)

Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 3.2.2.4.3 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes.

Selon l'outil BRF du WWF[1], le tableau ci-dessous énumère les localisations et sites matériels au sein des activités d'URW : pour URW, il s'agit uniquement de projets de développement.

Extrait de l'outil BRF du WWF destiné à l'analyse de l'impact et des dépendances d'URW au niveau du chantier :

	Dépendances					Impacts				
Localisation du chantier	Risque physique associé aux systèmes d'eau douce	Services d'approvisionnement	Services de régulation et de soutien – Activation	Services de régulation – Atténuation	Services culturels	Facteurs de réputation supplémentaires	Pressions sur la biodiversité	Risque de réputation lié à l'environnement et à la biodiversité	Facteurs environnementaux	Facteurs socio-économiques
Royaume-Uni *(2 chantiers)*	*Élevé*	*Élevé*	*Moyen*	*Faible*	*Faible*	*Élevé*	*Élevé*	*Élevé*	*Moyen*	*Moyen*
France *(2 chantiers)*	*Élevé*	*Élevé*	*Moyen*	*Moyen*	*Très faible*	*Élevé*	*Élevé*	*Élevé*	*Moyen*	
France *(1 chantiers)*	*Moyen*	*Moyen*	*Moyen*	*Faible*	*Très faible*	*Élevé*	*Très élevé*	*Élevé*	*Élevé*	

Vous trouverez davantage de détails dans le document publié par le WWF « WWF Biodiversity Risk Filter v2.0 – Indicator Documentation, October 2024 » sur la signification de la note attribuée à chacun des impacts et dépendances du tableau ci-dessus.

Les chantiers situés dans ces pays se trouvent tous dans des zones urbaines et nous estimons que le seul impact qu'ils pourraient avoir sur les zones sensibles du point de vue de la biodiversité serait lié à la pollution et/ou à la contamination environnementale. Ces impacts sont toutefois toujours minimisés grâce à la mise en œuvre de mesures d'atténuation (couvertes par la charte chantier à faible impact environnemental d'URW) et ne devraient pas avoir d'impact négatif sur les zones sensibles du point de vue de la biodiversité.

Dans le cadre des activités de développement du Groupe, URW n'a pas identifié de phénomène de désertification ou d'imperméabilisation des sols (les sols sont soit déjà artificialisés, soit pollués dans la plupart des surfaces où se situent les projets). Il n'y a donc pas de dégradation identifiée des sols. À la connaissance d'URW, les activités de développement du Groupe n'affectent pas les espèces menacées.

3.2.2.4.3 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes (ESRS 2 IRO-1)

Les procédures menées par URW en vue d'identifier et d'évaluer les impacts, les risques, les dépendances et les opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes sont décrites ci-dessous, en combinant trois analyses distinctes :

- Évaluation de l'impact et des dépendances du Groupe (réalisée en tant que première étape de la stratégie de biodiversité d'URW et déjà publiée en 2020) ;
- Évaluation des IRO par le Groupe dans le cadre de la CSRD ; et
- Travaux en cours menés en 2024 par WWF France et des consultants externes pour définir de nouveaux objectifs dans le cadre des travaux Science Based Targets for Nature du Groupe (non finalisés en 2024).

En 2020, le Groupe a mené une analyse pour identifier et évaluer ses impacts et dépendances sur la biodiversité et les écosystèmes, en collaboration avec des experts externes et des écologues, afin d'orienter la stratégie du Groupe vers des actions appropriées. 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. Les résultats de cette étude ont permis d'identifier l'impact et les dépendances suivants :

(1) Disponible en juin 2024 sur le site Internet du WWF.

IMPACTS sur les 5 principaux facteurs de perte de biodiversité[1]	DÉPENDANCES aux services écosystémiques
Changement de l'utilisation des terres Artificialisation, dégradation et fragmentation des terres Dégradation des habitats due à la production de matériaux	**Attractivité** • Biophilie
Exploitation directe Consommation d'eau Consommation de bois et autres matériaux biosourcés	**Régulation du climat** • Les arbres rafraîchissent l'espace qui les entoure. • Les zones végétales réduisent les « îlots de chaleur urbains » • À l'échelle mondiale, cela permet également d'atténuer les phénomènes météorologiques extrêmes (sécheresses, ouragans, fortes pluies, etc.)
Changement climatique Toutes les émissions de gaz à effet de serre	**Atténuation des risques** • Les espaces non artificialisés absorbent les eaux de pluie, limitant ainsi les risques d'inondation.
Pollution Produits de protection des plantes (phytosanitaires) Pollution lumineuse Plastiques à usage unique utilisés par les locataires et les visiteurs	**Approvisionnement en ressources** • Matériaux de construction • Ressources utilisées par les locataires (matières premières et approvisionnement en produits alimentaires)
Espèces exotiques envahissantes Choix et entretien de la végétation	

(1) Selon le rapport de l'IPBES de 2019.

Importance des impacts :

Très élevé Élevé Moyennement élevé Moyennement faible Faible

Dans le cadre de l'évaluation de l'impact et des dépendances liés à la biodiversité ci-dessus, la méthodologie suivante a été suivie :

- Identification des dépendances :
  - Estimation de la dépendance des activités d'URW aux services écosystémiques ;
  - Interrogation systématique sur les services écosystémiques répertoriés par l'IPBES en 2019 ;
  - Importance de la dépendance évaluée à partir des connaissances sectorielles, des données sectorielles d'ENCORE et ajustée après les entretiens.
- Identification des impacts :
  - Estimation des impacts potentiels des activités d'URW (construction des projets de développement et gestion des bâtiments existants) sur la biodiversité fondée sur l'expertise des consultants externes ;
  - Interrogation systématique sur l'impact de chacun des 5 principaux facteurs de perte de biodiversité mentionnés par l'IPBES en 2019 ;
  - Liste de tous les impacts potentiels que le Groupe peut avoir et identification de leur importance grâce à la connaissance sectorielle, aux données sectorielles d'ENCORE, à la compréhension des activités grâce à la documentation interne et à l'ajustement après les entretiens internes ;
  - L'importance de l'impact a été ajustée en fonction des risques et des opportunités identifiés.

Ces évaluations ont été réalisées pour les opérations directes d'URW et l'amont de sa chaîne de valeur en suivant les étapes suivantes:

- Pré-analyse des sujets de biodiversité par le consultant externe
- Analyse interne (documents et entretiens avec les employés)
- Analyse externe (benchmark, analyse de documents externes et entretiens avec des parties prenantes externes)
- Synthèse du diagnostic (identification des risques et des opportunités à partir des analyses conduites

Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes ont également été identifiés en 2023 et mis à jour en 2024 dans le cadre de l'analyse de double matérialité menée dans le contexte de la CSRD. À la suite de cette étude, seuls les thèmes de biodiversité liés aux activités de développement du Groupe ont été considérés comme matériels. Ces IRO sont décrits à la Section 3.2.1.4.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par les états de durabilité de l'entreprise.

Enfin, URW a commencé à travailler avec WWF France et des experts externes en biodiversité en 2024 pour établir des objectifs dans le cadre du référentiel Science Based Targets for Nature (SBTn) pour le Groupe, le meilleur référentiel en termes de gestion de l'impact sur la biodiversité. Dans ce contexte, URW a déjà terminé les deux premières phases de la procédure SBTn, à savoir l'évaluation de la matérialité (déterminer les pressions matérielles les plus susceptibles de nécessiter la fixation d'objectifs), l'évaluation des produits à fort impact et l'évaluation sur la chaîne de valeur. Le périmètre d'URW sur la matérialité de la biodiversité réalisé dans le contexte de la SBTn, choisi conjointement avec des experts externes, couvre à la fois l'amont de la chaîne de valeur (fourniture de matériaux de construction) et les activités directes (le développement immobilier en tant que sujet matériel pour la CSRD). La chaîne de valeur en aval n'a pas été intégrée dans l'étude, car elle est pour l'instant hors du périmètre de la méthodologie SBTn. Certaines activités d'URW ont été comparées aux catégories de pressions sur la biodiversité de la SBTn (affinées à partir des catégories de pression de l'IPBES (2019)) et une analyse utilisant le Biodiversity Risk Filter (outil BRF publié par WWF) a été réalisée pour identifier et évaluer les impacts potentiels sur la biodiversité et les écosystèmes pour les projets de développement dans le pipeline d'URW.

(1) Selon le rapport de l'IPBES de 2019

L'étude BRF du WWF a porté sur :
- Une évaluation sectorielle des impacts sur la biodiversité et les écosystèmes ;
- Des risques localisés liés aux impacts sur la biodiversité et les écosystèmes ;
- Les impacts et dépendances sur la biodiversité et les écosystèmes avec des indicateurs spécifiques au sein de l'outil.

De plus, l'outil a permis à URW d'établir :
- Un classement des risques physiques graves et chroniques et des risques de transition liés à la biodiversité et aux écosystèmes ;
- Une évaluation limitée du risque systémique, par rapport au risque agrégé lié aux impacts fondamentaux de la perte de biodiversité sur les niveaux de transition et au risque physique dans un ou plusieurs secteurs d'un portefeuille.

En conclusion, URW :
- A identifié et évalué les impacts et dépendances présents et potentiels sur la biodiversité et les écosystèmes de ses propres sites et de la chaîne de valeur en amont à l'aide de l'outil BRF du WWF. N'a pas évalué les impacts potentiels de sa chaîne de valeur en aval ;
- A inclus dans l'évaluation les services écosystémiques perturbés ou susceptibles de l'être, dans le cadre de l'évaluation de l'outil BRF ;
- A identifié et évalué les risques et opportunités de transition et physiques liés à la biodiversité et aux écosystèmes dans le cadre de l'analyse de double matérialité et en tenant compte des risques systémiques ;
- N'a pour le moment pas mené de consultations spécifiques avec les communautés concernées sur les évaluations relatives à la durabilité des ressources biologiques et des écosystèmes partagés, mais prévoit de le faire dans les années à venir.

Selon l'outil BRF du WWF, URW possède des sites situés à l'intérieur ou à proximité de zones sensibles du point de vue de la biodiversité. Les activités menées par URW ne devraient toutefois pas avoir d'impact négatif sur les zones sensibles du point de vue de la biodiversité (comme expliqué dans la Section 3.2.2.4.3 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes).

Dans certains cas, URW doit mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques pour la biodiversité, telles que celles identifiées dans une évaluation des impacts sur l'environnement (EIE) au sens de l'article 1(2), alinéa (g), de la Directive 2011/92/UE du Parlement européen et du Conseil concernant l'évaluation des impacts de certains projets publics et privés sur l'environnement, car elles constituent une condition préalable à l'obtention d'un permis de construire et d'une autorisation d'aménagement commercial dans certains pays comme la France. Une consultation publique sera également peut-être conduite dans le cadre de ce processus.

Il n'est pas nécessaire pour URW de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques pour la biodiversité, telles que celles identifiées dans :
- Directive 2009/147/CE du Parlement européen et du Conseil concernant la conservation des oiseaux sauvages ;
- Directive 92/43/CEE du Conseil concernant la conservation des habitats naturels ainsi que de la faune et de la flore sauvages ;
- Dans le cas d'activités menées dans des pays tiers, conformément aux dispositions nationales équivalentes ou aux normes internationales, telles que la norme de performance 6 de la Société financière internationale (SFI) : Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes.

3.2.2.4.4 Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes (ESRS E4-2)

Les politiques en place pour gérer les impacts matériels d'URW sur la biodiversité (liés aux projets de développement) pour URW sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Politique et impacts matériels traités	Description du contenu essentiel de la politique	Description du périmètre de la politique ou de ses exclusions	Description du niveau le plus élevé de l'organisation responsable de la mise en œuvre de la politique	Publication des normes ou initiatives de tiers qui sont respectées dans le cadre de la mise en œuvre de la politique	Description de la prise en compte des intérêts des principales parties prenantes dans l'élaboration de la politique	Explication de la manière dont la politique est mise à la disposition des parties prenantes éventuellement concernées et de celles qui doivent contribuer à sa mise en œuvre
Directives en matière de développement durable Impacts matériels traités : • E4-I-1 • E4-I-2 • E4-I-3	Contenant l'ensemble des exigences minimale de durabilité liées à la performance des projets de développement d'URW, y compris la nécessité pour les projets d'atteindre un gain net en termes de biodiversité, de limiter leur utilisation des ressources pour améliorer la performance carbone du projet et de réaliser une étude écologique.	Projets de développement à travers le Groupe	Le Directoire et le Comité Exécutif (CE) supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement durable est responsable de leur mise en œuvre.	Certification environnementale BREEAM pour les projets de développement Réglementation locale comme la RE2020 en France	Parties prenantes impliquées : L'équipe Développement durable du Groupe, les équipes de développement et de construction de l'entreprise, les équipes locales de développement et de construction dans tous les pays du Groupe	La politique est principalement destinée aux équipes internes et partagée avec les sous-traitants impliqués dans sa mise en œuvre dans les projets de développement

La politique des directives en matière de développement durable aborde également les risques matériels et les opportunités identifiés, tels que l'intégration de la biodiversité dans la stratégie environnementale du projet afin de répondre aux attentes du public et des parties prenantes locales tout en limitant son coût en le faisant à un stade précoce du projet. La politique soutient actuellement la traçabilité du bois utilisé dans les projets de développement (et s'y limite) et n'aborde pas les conséquences sociales des impacts liés à la biodiversité et aux écosystèmes.

Ci-dessous figurent de plus amples informations sur le sujet de la biodiversité dans les directives en matière de développement durable.

Nouveaux projets de développement atteignant un gain net en termes de biodiversité

Les études préliminaires de la stratégie du Groupe pour la biodiversité ont montré que l'un des principaux moteurs de la perte de biodiversité est 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 dans ce processus en raison de l'artificialisation, de la dégradation et de la fragmentation des terrains exploités lors de la mise en place de nouveaux projets. Dans le cadre de sa stratégie pour la biodiversité, URW a décidé de s'engager à limiter ces impacts en visant un gain net de biodiversité après la construction par rapport au niveau antérieur dans tous les grands projets.[(1)]

Afin d'atteindre cet objectif, tous les projets concernés à partir de 2022 recourront à la méthodologie Biodiversity Metric, créée par le département de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales au 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 Groupe s'efforcera également d'appliquer cet objectif pour ses projets en cours lorsque cela sera possible.

L'outil Biodiversity Metric indique 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. Cette situation ne s'est pas produite depuis qu'URW s'est fixé ses objectifs.

À partir de 2022, tous les nouveaux projets d'aménagement en début de conception incluront le gain net pour la biodiversité dans leurs objectifs. Cette exigence a été ajoutée lors de la mise à jour de 2024 des Sustainability Guidelines pour les projets de développement.

Projets de développement dotés d'un plan d'action sur la biodiversité

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. 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 des Sustainability Guidelines (lignes directrices en matière de développement durable).

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 (nouveau développement).

Dans le cadre des lignes directrices sur le développement durable, le Groupe s'engage également à n'utiliser que du bois certifié (FSC, PEFC ou équivalent) dans ses projets de développement.

Plans d'action en faveur de la biodiversité à l'échelle des actifs

Même si les impacts, les risques, les dépendances et les opportunités matériels sont liés aux activités de développement d'URW (et non aux activités du portefeuille existant), pour donner une image globale de la stratégie d'URW en matière de biodiversité, vous trouverez ci-dessous des détails sur les engagements et les politiques internes d'URW liés aux activités, dans le cadre du plan de transition complet et de la prise en compte de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie d'URW.

Le Groupe adopte une approche pragmatique en matière de biodiversité pour ses actifs existants. Même si la plupart des actifs sont situés dans des zones urbaines denses, les sites du Groupe s'engagent à préserver et à améliorer la biodiversité locale. Cette approche se traduit par la mise en œuvre, en 2022, de plans d'action pour la biodiversité dans tous les actifs à forts enjeux de biodiversité (High Biodiversity Stakes, HBS) en Europe. Tous les actifs situés dans un rayon de 1,5 km d'une zone protégée en Europe sont considérés comme HBS. Ces zones sont composées de toutes les aires protégées de l'UICN (catégories de gestion I à VI) et de Bird Life International (Zones Clés pour la Biodiversité, KBA). Ces actifs en exploitation 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. Aux États-Unis, des audits sur la biodiversité seront progressivement déployés dans le cadre de la certification BREEAM In-Use des actifs américains.

(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$/€.

Une liste de recommandations internes a également été élaborée par le Groupe dans le cadre de la stratégie de biodiversité et propose des actions telles que l'extinction des lumières d'embellissement des bâtiments en dehors des heures d'ouverture ou la création de prairies urbaines dans les espaces verts des actifs.

Au regard de cet objectif, en 2022, 16 audits de biodiversité ont été organisés pour les actifs européens à fort enjeu de biodiversité. À partir de 2023, les actions identifiées au sein de ces plans d'action sont suivies dans le plan d'action environnemental des actifs concernés.

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, URW travaille également sur la création d'espaces verts, tels que les toits verts, les murs verts et les parkings verts (végétalisation d'une partie des parkings, notamment pour limiter l'imperméabilisation de ces surfaces). Le Groupe travaille également dans ses centres commerciaux pour sensibiliser ses parties prenantes à l'importance de la biodiversité.

La politique de certification BREEAM In-Use du Groupe (voir Section 3.2.2.1 Détails environnementaux sur les certifications environnementales des bâtiments) assure que les questions de biodiversité sont bien étudiées et valorisées pour respecter un haut niveau d'exigence. Une fois qu'un projet de développement 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 développement durable suit la bonne mise en œuvre de la politique de protection de la biodiversité du Groupe et fournit l'appui nécessaire aux équipes opérationnelles.

100 % des actifs en exploitation devront mettre en œuvre des projets de renaturation d'ici à 2030

Cet engagement pour 2023 a permis de répondre à l'attente des autorités publiques et des visiteurs qui souhaitent augmenter le nombre d'espaces verts dans les zones urbaines denses. URW vise à augmenter le niveau de biodiversité dans tous ses centres commerciaux par le biais de projets de renaturation. Les projets de renaturation sont définis comme tout projet lié à l'amélioration de la biodiversité et de la biophilie à l'intérieur et à l'extérieur des centres commerciaux.

Depuis 2024 et pour évaluer l'amélioration à la suite de la mise en œuvre d'un projet de renaturation, URW travaille avec WWF France et des consultants externes pour soutenir les équipes opérationnelles dans la mise en œuvre des projets de renaturation. Un guide a été élaboré et une nouvelle métrique pour la biodiversité a été développée afin de déterminer les effets positifs des projets de renaturation sur la biodiversité et la nature et pouvoir démontrer quantitativement les effets et les avantages des projets.

Les principaux objectifs de ce guide sont les suivants :

- **Former :** fournir des informations détaillées sur les principes et les avantages des projets de renaturation, adaptés à l'environnement unique des actifs d'URW ;
- **Guider :** offrir des instructions détaillées sur la manière de planifier et de mettre en œuvre des projets de renaturation ;
- **Optimiser :** aider à identifier les opportunités d'améliorer la durabilité environnementale et l'engagement communautaire grâce à la biodiversité/renaturation;
- **Évaluer :** permettre l'évaluation des performances des projets de renaturation mis en œuvre et s'assurer qu'ils répondent à la fois aux indicateurs de performance environnementaux et aux objectifs commerciaux à l'aide d'un nouvel outil de mesure de biodiversité.

3.2.2.4.5 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes (ESRS E4-3)

Les actions et ressources clés relatives aux impacts matériels sur la biodiversité et les écosystèmes sont énumérées dans le tableau ci-dessous :

Politique et impacts matériels traités	Actions clés	Scope	Horizon temporel	Année d'achèvement	Description	Avancées	Ressources allouées	Ressources financières
Directives en matière de développement durable Impacts matériels traités : • E4-I-1 • E4-I-2 • E4-I-3	• Atteindre un gain net en termes de biodiversité • Limitation de l'utilisation des ressources naturelles dans la construction • Réaliser une étude écologique pour chaque projet de développement afin de limiter l'impact du projet sur les habitats, la faune et la flore locaux.	Projets de développement	2015-2030	2030	Tous les projets d'aménagement doivent intégrer les exigences des lignes directrices dans leur conception afin de garantir leur performance environnemental e, y compris celles liées à la biodiversité. Des évaluations spécifiques sont effectuées au cours des étapes clés de la conception du projet de développement afin de vérifier l'alignement du projet sur les lignes directrices.	• Mise à jour en 2024 des Sustainability Guidelines pour tenir compte des nouvelles attentes de la Taxinomie de l'UE (y compris sur les sujets liés à la biodiversité) • Mise à jour de l'outil de mesure de la biodiversité du DEFRA utilisé par le Groupe • Plusieurs calculs du gain net en termes de biodiversité pour des projets de développement ont été effectués (et ils montrent tous un gain net en termes de biodiversité - plus de détails donnés dans la scorecard du Groupe). Jusqu'à présent, aucune mesure de compensation n'a dû être prise	• Équipe Développement durable de l'entreprise chargée d'élaborer des orientations et de suivre les performances des projets de développement • Équipes de développement et de construction locales du pays chargées de réaliser des études au niveau du site et de mettre en œuvre les recommandatio ns de l'écologue.	Comme indiqué dans le plan d'atténuation du changement climatique du Groupe (détails dans la section 3.2.2.2.2)

Les actions relatives à la biodiversité contenues dans les directives en matière de développement durable sont censées réduire l'impact du Groupe sur la biodiversité et chaque action ne devrait pas avoir d'effets négatifs sur d'autres thèmes liés au développement durable. Les actions étant liées aux projets de développement, elles sont destinées à être appliquées à chacun d'entre eux.

Concernant les actions mises en œuvre par URW dans ses projets de développement en vue d'atténuer les impacts sur la biodiversité, URW suit la hiérarchie d'atténuation en essayant d'abord d'éviter les impacts et ensuite en les minimisant pour ceux qui ne peuvent pas être évités. Dans le cadre de l'objectif du Groupe relatif au gain net en termes de biodiversité, URW peut être amené à mettre en œuvre des compensations ou des contreparties. À ce jour, aucune compensation en matière de biodiversité n'a été utilisée par URW dans ses plans d'action, étant donné que ses activités de développement n'entraînent pas d'artificialisation.

Dans le cadre de la stratégie du Groupe en matière de biodiversité, les plantes et les arbres incorporés dans les projets de développement doivent être choisis parmi les espèces locales.

Protection et restauration des écosystèmes en dehors de la chaîne de valeur d'URW

Dans le cadre des objectifs net zéro et de la stratégie de biodiversité d'URW, le Groupe a investi dans 2 initiatives (voir la Section 3.2.2.2.10 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone) pour protéger et restaurer la biodiversité à l'échelle :

- Le Climate Fund for Nature (MIROVA) ; et
- Le fonds Nature Impact (WWF France).

Alors que le fonds Nature Impact de WWF France se consacre à la restauration des forêts françaises, le Climate Fund for Nature géré par MIROVA finance des projets axés sur la nature dans le monde entier. Les projets d'élimination du carbone dans la nature financés par ce fonds contribuent à améliorer la biodiversité de plusieurs manières. En restaurant les habitats dégradés et en augmentant la superficie et la connectivité des paysages naturels, les projets peuvent améliorer la survie et la reproduction des espèces indigènes, ainsi que prévenir ou réduire l'invasion d'espèces exotiques. En améliorant la santé des sols et la qualité de l'eau, les projets peuvent soutenir la productivité et la résilience des écosystèmes et de leurs habitants. En impliquant les communautés locales et les parties prenantes dans la conception et la gestion des projets, ces derniers peuvent également favoriser les valeurs sociales et culturelles liées à la conservation et à l'utilisation durable de la biodiversité.

Une petite partie des projets de MIROVA axés sur la nature est consacrée à la protection des forêts existantes, en s'engageant en particulier contre la déforestation.

De plus amples informations sur ces projets sont disponibles sur les sites Internet de WWF France et de MIROVA.

3.2.2.4.6 Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes (ESRS E4-4)

L'objectif du Groupe concernant ses impacts matériels sur la biodiversité et les écosystèmes est le suivant, auquel s'ajoute un levier interne également suivi par le Groupe :

- [Objectif] 100 % des nouveaux projets de développement doivent réaliser un gain net en termes de biodiversité ;
- [Levier interne] 100 % des projets de développement doivent mettre en œuvre un plan d'action en faveur de la biodiversité.

De plus, l'objectif lié à la réduction des émissions de GES dans le secteur de la construction (pour plus de détails, voir la Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique) répond à l'impact matériel de la limitation des ressources naturelles dans le cadre des projets de développement. La performance de l'année 2024 associée à ces objectifs est présentée dans la section 3.2.2.4.7.

Ces engagements du Groupe sont suivis de près et contrôlés chaque année. Aucun seuil écologique spécifique ni aucune répartition des impacts pour URW n'ont été appliqués pour définir les objectifs actuels. Ces objectifs sont alignés sur le cadre mondial de la biodiversité de Kunming. Ces objectifs sont directement liés aux impacts matériels identifiés par URW lors de l'analyse de double matérialité, car ils permettront aux projets de développement d'URW de gagner en biodiversité, de réduire l'utilisation des ressources naturelles et d'empêcher la perte de biodiversité. Ces objectifs sont applicables à toutes les zones géographiques d'URW. URW suit la hiérarchie d'atténuation et peut, en dernier recours, utiliser des compensations pour atteindre son objectif de gain net en termes de biodiversité. Cela n'a pas été le cas jusqu'à présent. Ces objectifs s'appliquent principalement aux niveaux hiérarchiques d'atténuation suivants : évitement, minimisation, restauration et réhabilitation.

URW a commencé à travailler sur Science Based Targets for Nature en 2024 et pourrait fixer de nouveaux objectifs liés à la biodiversité dans ce contexte dans le courant de l'année 2025.

Le Groupe inclut également dans ses directives en matière de développement durable (pour les projets concernés de la catégorie 7.1) les exigences liées au critère Do No Significant Harm (« DNSH ») pour la biodiversité dans le cadre du règlement de l'UE en matière de Taxinomie.

De plus, et à titre d'information uniquement, le Groupe a également défini un objectif pour son portefeuille existant et un levier interne pour atteindre cet objectif :

- [Objectif] 100 % des actifs en exploitation doivent mettre en œuvre des projets de renaturation d'ici 2030 ;
- [Levier interne] 100 % des actifs en exploitation présentant des enjeux importants en matière de biodiversité doivent mettre en œuvre un plan d'action en faveur de la biodiversité.

3.2.2.4.7 Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes (ESRS E4-5)

Le tableau ci-dessous présente la performance de l'année de reporting par rapport à l'objectif du Groupe :

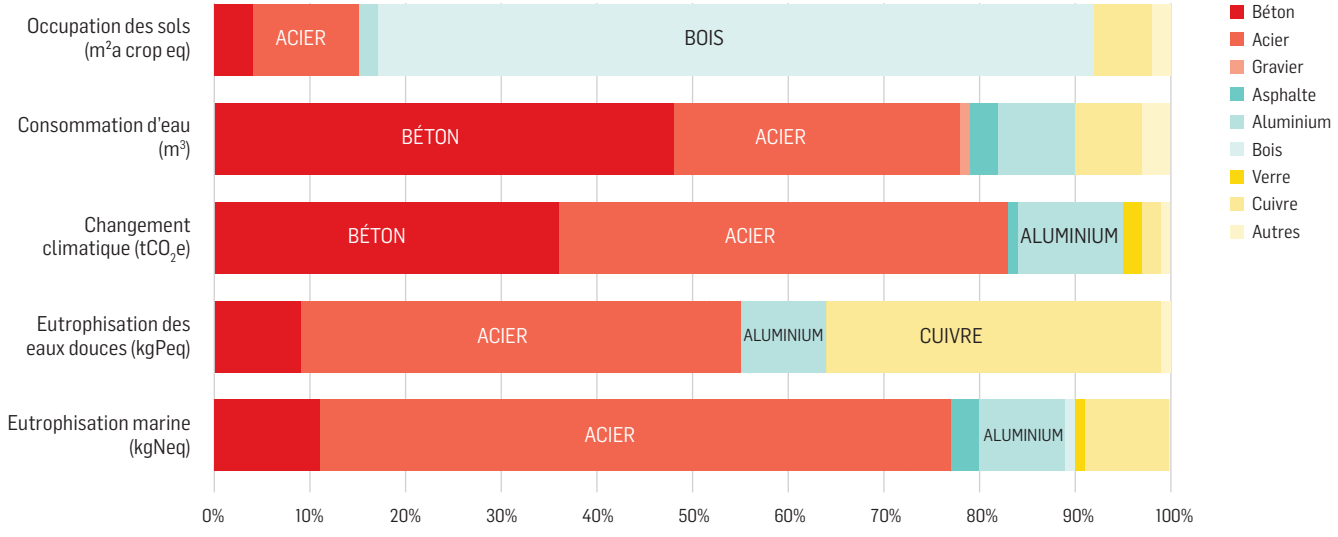
Objectifs d'URW en matière d'impacts matériels	Performance 2024
Objectif : 100 % des nouveaux projets de développement doivent réaliser un gain net en termes de biodiversité	100 %
Levier interne : 100 % des projets de développement doivent mettre en œuvre un plan d'action en faveur de la biodiversité	100 %

Objectifs d'URW en matière d'impacts non matériels	Performance 2024
Objectif : 100 % des actifs en exploitation doivent mettre en œuvre des projets de renaturation d'ici 2030	Guide de renaturation défini en 2024 Mise en œuvre des projets de renaturation prévue à partir de 2026
Levier interne : 100 % des actifs en exploitation présentant des enjeux importants en matière de biodiversité doivent mettre en œuvre un plan d'action en faveur de la biodiversité	100 %

À la suite de l'évaluation détaillée dans la Section 3.2.2.4.3 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes, les chantiers d'URW n'ont aucune incidence négative sur les zones sensibles en termes de biodiversité. En conséquence, quatre projets de développement (représentant 2,6 ha de surface au sol) sont situés dans un buffer de 15 km autour d'une zone clé de biodiversité et un projet (représentant 6,4 ha de surface au sol) est susceptible de chevaucher une zone clé de biodiversité (l'évaluation se situant entre 10 % et 50 % de chevauchement).

Les travaux de la SBTn ont permis à URW d'étudier sa contribution parmi d'autres pressions exercées sur le changement d'utilisation des terres, lesquelles proviennent presque entièrement des matières premières utilisées dans ses projets de développement (les projets de développement eux-mêmes ne convertissent pas les terres naturelles puisqu'il n'y a pas d'artificialisation). Une modélisation des matières premières utilisées pour les projets de développement a été réalisée à l'aide de l'analyse du cycle de vie de plusieurs projets de développement. Cette analyse a permis de modéliser l'impact total par facteur de perte de biodiversité lié à l'approvisionnement en matériaux de construction pour une année donnée (sur la base des données de 2023). Voici ci-dessous le résultat de cette analyse :

ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA PRODUCTION DE MATÉRIAUX EN AMONT :



URW poursuivra son évaluation SBTn en 2025.

3.2.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

3.2.2.5.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS 2 IRO-1)

Pour plus d'informations sur l'analyse de double matérialité et le processus d'identification des risques, veuillez consulter respectivement les Sections 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels et 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe.

Les impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire sont liés à la consommation de matières premières des projets de développement et à la gestion des déchets des actifs en exploitation et sont détaillés dans la Section 3.2.1.4.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par les états de durabilité de l'entreprise.

3.2.2.5.2 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire (ESRS E5-1)

Les politiques en place relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire sont énumérées dans le tableau ci-dessous. Deux thèmes ont été abordés dans le cadre de l'économie circulaire : l'abandon de l'utilisation de ressources vierges, y compris l'augmentation relative de l'utilisation de ressources secondaires (recyclées), et l'approvisionnement et l'utilisation durables de ressources renouvelables, deux thèmes abordés dans le contexte des projets de développement. Ce point est abordé à travers des orientations visant à intégrer dans la conception des projets les principes de l'économie circulaire qu'URW a mis en place (plus de détails ci-dessous). Les directives en matière de développement durable des projets de développement exigent ensuite que les projets mettent spécifiquement en œuvre les principes de l'économie circulaire contenus dans le cadre de l'économie circulaire.

Politique et IRO matériels traités	Description du contenu clé de la politique (plus de détails sous le tableau)	Description du périmètre de la politique ou de ses exclusions	Description du niveau le plus élevé de l'organisation responsable de la mise en œuvre de la politique	Publication des normes ou initiatives de tiers qui sont respectées dans le cadre de la mise en œuvre de la politique	Description de la prise en compte des intérêts des principales parties prenantes dans l'élaboration de la politique	Explication de la manière dont la politique est mise à la disposition des parties prenantes éventuellement concernées et de celles qui doivent contribuer à sa mise en œuvre
Système de management environnemental IRO matériels traités : • E5-I-1 • E5-O-1 • E5-O-2	Inclut des exigences de développement durable à tous les stades du cycle de vie des actifs	Projets de développement et actifs en exploitation du Groupe	Le Directoire et le Comité Exécutif (CE) supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement durable est responsable de leur mise en œuvre.	Basé sur la norme ISO 14 001	L'équipe Développement durable du Groupe, l'équipe technique de l'entreprise (équipe PMPS), les équipes chargées de la gestion des actifs, les équipes techniques et de développement locales des pays et les équipes chargées des actifs	La politique est uniquement destinée à des fins internes
Sustainability Guidelines pour les projets de développement IRO matériels traités : • E5-I-1 • E5-I-2 • E5-R-1 • E5-O-1 • E5-O-2 • E5-O-3 • E5-O-4 • E5-O-5	Intégration de toutes les exigences liées à la performance de développement durable des projets de développement d'URW L'objectif général de la politique est d'établir la performance environnementale minimale pour chaque projet de développement afin d'atteindre les objectifs fixés par le Groupe (y compris l'objectif relatif aux émissions de carbone incorporé)	Projets de développement du Groupe (périmètre de la CSRD)	Le Directoire et le Comité Exécutif (CE) supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement durable est responsable de leur mise en œuvre.	Certification environnementale BREEAM pour les projets de développement Réglementation locale comme la RE2020 en France	L'équipe Développement durable du Groupe, les équipes de développement et de construction de l'entreprise, les équipes locales de développement et de construction dans tous les pays du Groupe	La politique est principalement destinée aux équipes internes et partagée avec les sous-traitants impliqués dans sa mise en œuvre dans les projets de développement

Politique et IRO matériels traités	Description du contenu clé de la politique (plus de détails sous le tableau)	Description du périmètre de la politique ou de ses exclusions	Description du niveau le plus élevé de l'organisation responsable de la mise en œuvre de la politique	Publication des normes ou initiatives de tiers qui sont respectées dans le cadre de la mise en œuvre de la politique	Description de la prise en compte des intérêts des principales parties prenantes dans l'élaboration de la politique	Explication de la manière dont la politique est mise à la disposition des parties prenantes éventuellement concernées et de celles qui doivent contribuer à sa mise en œuvre
Cadre de l'économie circulaire (dans le cadre de l'écosystème Sustainability Guidelines) IRO matériels traités : • E5-I-1 • E5-I-2 • E5-I-3 • E5-R-1 • E5-O-1 • E5-O-2 • E5-O-3 • E5-O-5	Inclut les concepts clés de l'économie circulaire pour les projets de développement, répartis en trois thèmes (Conception circulaire, Approvisionnement durable et Gestion des ressources)	Projets de développement du Groupe (périmètre de la CSRD)	Le Directoire et le Comité Exécutif (CE) supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement durable est responsable de leur mise en œuvre.	Institut d'innovation pour les produits axés sur leur cycle intégral	L'équipe Développement durable du Groupe, les équipes de développement de l'entreprise et les équipes de développement locales dans les pays	La politique est uniquement destinée à des fins internes
Politique de gestion des déchets IRO matériels traités : • E5-I-4	Inclut le cadre de gestion des déchets, les meilleures pratiques et les ICP liés à la gestion des déchets dans les centres commerciaux dans l'EU	Actifs en exploitation européens relevant du périmètre Better Places	Le Directoire et le Comité Exécutif (CE) supervisent les questions liées au développement durable et, plus particulièrement, le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement durable est responsable de leur mise en œuvre.	Aucun	L'équipe Développement durable du Groupe, l'équipe technique de l'entreprise (équipe PMPS), les équipes de développement de l'entreprise, les équipes techniques et de développement locales des pays et les équipes responsables des actifs	La politique est uniquement destinée à des fins internes

Les thèmes matériels du Groupe étant classés en deux catégories - consommation de matières premières pour les projets de développement et gestion des déchets pour les actifs en exploitation - les sections ci-dessous reflètent cette indexation.

3.2.2.5.2.1. Utilisation des ressources et économie circulaire pour les projets de développement

Sustainability Guidelines pour les projets de développement

En 2024, les Sustainability Guidelines ont fait l'objet d'une mise à jour en collaboration avec les équipes de développement (sur la base de leurs retours d'information sur l'utilisation de ces principes directeurs ces quatre dernières années). Les Sustainability Guidelines constituent une politique complète, qui intègre plusieurs éléments :

- La vision (qui aide les équipes à définir la raison d'être de leur projet) ;
- Les piliers (qui donnent une vision globale de la manière dont les responsables du développement doivent intégrer le développement durable dans leur projet) ; et
- Le Sustainability Brief (Brief développement durable), réunissant toutes les spécifications techniques à intégrer dans la conception des projets.

Les annexes suivantes font également partie des Sustainability Guidelines :

- Le cadre de l'économie circulaire ;
- La méthodologie d'analyse du cycle de vie ;
- L'outil d'évaluation (pour évaluer la conformité d'un projet vis-à-vis des spécifications techniques) ;
- La Charte chantier à faible impact environnemental ;
- Les modèles de Taxinomie de l'UE (pour assurer le respect des critères liés à la Taxinomie).

Les Sustainability Guidelines s'appliquent aux nouveaux développements ainsi qu'aux projets d'extension et de rénovation à l'échelle du Groupe. Elles établissent des exigences minimales applicables aux projets de grande ampleur[1]. Ces exigences 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 ;
- Réorienter les déchets de démolition, de déblaiement et de construction des décharges avec un taux de récupération des déchets d'au moins 90 % ;

(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$/€.

- Niveau minimum de certification environnementale (couvrant la construction ou la rénovation) à obtenir : mention « Excellent » au titre du référentiel de certification BREEAM en Europe ou « GOLD » au titre du référentiel LEED aux États-Unis pour le périmètre des travaux ;
- 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 des « concepts » d'économie circulaire issus du guide pour l'économie circulaire du Groupe, reposant sur une étude technico-économique ; et
- Harmonisation avec les nouveaux critères de la taxonomie de l'UE pour les projets de construction du Groupe (nouveaux développements et rénovations).

Les exigences spécifiques des Sustainability Guidelines peuvent être adaptées si nécessaire (l'adaptation et la validation sont partagées et validées avec l'équipe Développement durable du Groupe) en fonction du contexte local du projet ou des spécifications techniques, mais le niveau d'ambition doit être maintenu.

Au cours de la phase de conception du projet, des évaluations en matière de développement durable réunissant l'équipe de projet de construction, l'équipe Développement durable et le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable sont menées :

- Afin de s'assurer que tous les projets œuvrent à leur propre stratégie de développement durable ;
- Afin de s'assurer que les exigences minimales du Sustainability Brief (Brief développement durable) sont prévues dans le projet ; et
- Afin d'étudier des variantes dans le but d'améliorer les performances environnementales du projet conformément aux objectifs de la stratégie Better Places.

Un outil d'évaluation spécifique a été créé en interne pour effectuer le suivi et garantir que les exigences sont traitées par les équipes de projet dès la phase de projet.

Dans le cadre de son engagement à réduire son empreinte carbone de construction de -35 % entre 2015 et 2030, le Groupe se concentre sur le choix et l'utilisation des matériaux pour ses projets de développement. URW a identifié les leviers lui permettant d'atteindre ses objectifs de réduction des émissions de carbone. Ceux-ci font l'objet d'une description détaillée dans le paragraphe "Zoom sur la réduction des émissions liées à la construction de -35 % d'ici 2030" dans la section 3.2.2.5.4 - Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS E5-3).

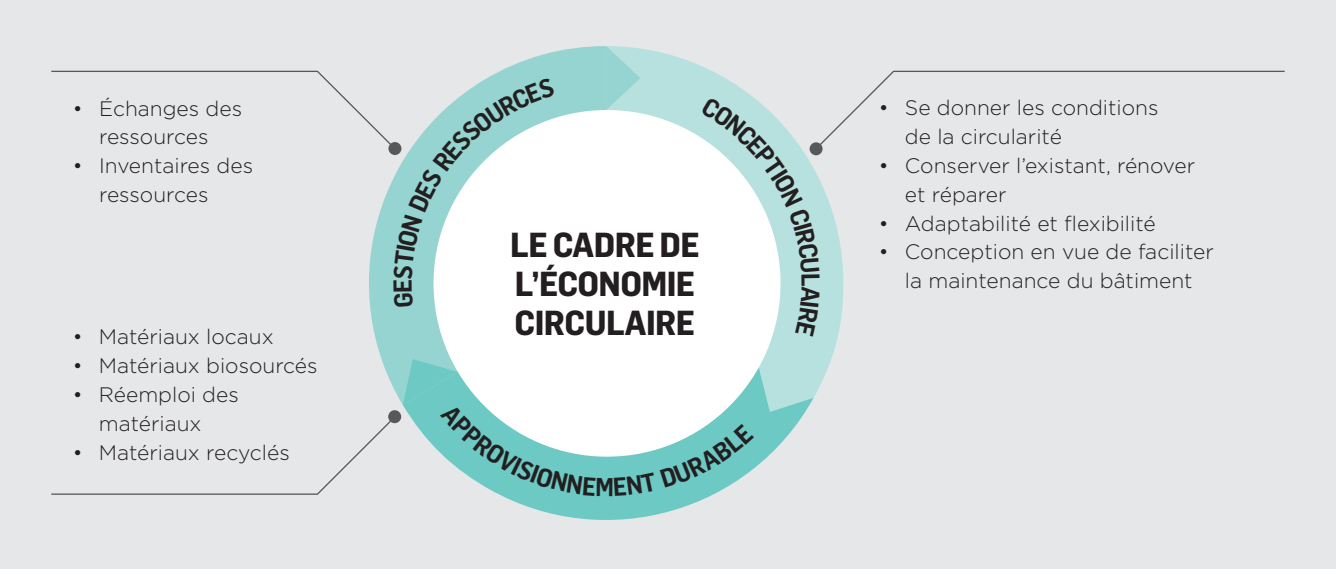
Détails sur le cadre de l'économie circulaire pour les projets de développement

Dans le cadre de ses Sustainability Guidelines, 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, un chapitre spécifique relatif à l'économie circulaire et à la manière d'« intégrer des "concepts" d'économie circulaire issus du Cadre de l'économie circulaire du Groupe, basés sur une étude économique et technique », est intégré dans les Sustainability Guidelines du Groupe. Ce cadre est suivi de près lors de l'évaluation des projets, entre autres sujets (plus de détails dans le paragraphe CADRE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE POUR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT).

Le cadre d'économie circulaire du Groupe vise à intégrer les concepts d'économie circulaire dans la conception des projets de développement d'URW. Les exigences en matière d'économie circulaire font partie des Sustainability Guidelines pour les projets de développement. Dans ce contexte, tous les projets de développement doivent intégrer des concepts du cadre, en retenant ceux qui seront les plus judicieux pour chaque projet de développement. Ce guide pratique permet aux équipes de mieux comprendre et d'appliquer les solutions d'économie circulaire adaptées à leurs projets.

Le Cadre de l'économie circulaire contient 10 concepts répartis en 3 thèmes qui guideront les équipes de conception dans la sélection des thèmes les plus appropriés pour leurs projets de développement :

CADRE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE POUR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT



Le cadre donne des lignes directrices aux équipes de développement et de construction sur la manière d'éviter ou de minimiser les déchets en choisissant des matériaux réutilisés ou recyclés plutôt que des matériaux vierges, et sur la manière dont la conception du projet doit intégrer des spécifications aptes à faciliter l'exploitation et la fin de vie des matériaux. Les concepts du Cadre de l'économie circulaire sont pris en compte dans les Sustainability Guidelines pour les projets de développement.

Détails supplémentaires relatifs à une chaîne d'approvisionnement responsable

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

Les Sustainability Guidelines pour les projets de développement et l'annexe de la Charte chantier à faible impact environnemental stipulent tous deux 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.

L'équipe Développement durable du Groupe est responsable de la rédaction des exigences des Sustainability Guidelines pour les projets de développement, destinées à être mises en œuvre dans les documents d'appel d'offres des projets de construction. En outre, dans tous les contrats européens du Groupe, les équipes de développement et de construction exigent des sous-traitants qu'ils déploient tous les efforts possibles pour réduire l'empreinte carbone du projet.

3.2.2.5.2.2. Utilisation des ressources et économie circulaire pour les opérations d'URW sur les actifs en exploitation

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. Néanmoins, le Groupe met en œuvre des mesures d'efficacité en matière de gestion des déchets, telles que :

- Travailler avec les prestataires chargés des déchets pour construire et améliorer les canaux de valorisation des déchets et sensibiliser les locataires, ainsi que les inciter à réduire la quantité de déchets éliminés ;
- S'associer avec les exploitants pour limiter les déchets alimentaires (ou trouver d'autres solutions novatrices de détournement des déchets) ; et
- Privilégier, dans la mesure du possible, le recyclage des déchets plutôt que les solutions de valorisation énergétique des déchets.

Ces mesures, décrites dans la politique de gestion des déchets, suivent les principes dits de la hiérarchie des déchets : Éviter la production de déchets (prévention), trier et préparer à la réutilisation lorsque cela est possible et, si ce n'est pas le cas, préparer au recyclage et enfin, pour les déchets restants, envisager la valorisation énergétique ou d'autres traitements.

Les mesures de gestion des déchets d'URW font l'objet d'une description dans la Section 3.2.2.5.3 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire.

3.2.2.5.3 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS E5-2)

Le tableau ci-dessous et les paragraphes ci-après contiennent la liste des actions et des ressources mises en place en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire.

Politique et IRO matériels traités	Actions clés	Scope	Horizon temporel	Année d'achèvement	Description	Avancées	Ressources allouées	Ressources financières
Sustainability Guidelines pour les projets de développement et le Cadre de l'économie circulaire (dans le cadre de l'écosystème Sustainability Guidelines) **IRO matériels traités :** • E5-I-1 • E5-I-2 • E5-R-1 • E5-O-1 • E5-O-2 • E5-O-3 • E5-O-4 • E5-O-5	• Intégrer les exigences liées au développement durable dans la conception des projets afin de garantir leur performance environnementale et d'intégrer les principes de l'économie circulaire dans la conception des projets de développement.	Tous les projets de développement du Groupe (périmètre de la CSRD)	2015-2030	2030	Tous les projets de développement doivent inclure les exigences des principes directeurs dans leur conception en vue de garantir leur performance environnementale, y compris les exigences spécifiques dans le cadre de l'économie circulaire	• Mise à jour en 2024 des Sustainability Guidelines afin de tenir compte des nouvelles attentes de la Taxinomie de l'UE et des nouveaux seuils de carbone incorporé afin d'aligner tous les projets de développement d'URW sur les critères de la Taxinomie de l'UE. • Évaluation des Sustainability Guidelines pour les projets de construction à venir afin de garantir leur performance environnementale.	• Équipe de développement durable de l'entreprise chargée d'élaborer des orientations et de suivre les performances • Les équipes du Concept Studio • Équipes locales de développement et de construction au niveau national pour la mise en œuvre	Une augmentation limitée des coûts de construction d'URW (< 10 %) devrait permettre d'atteindre les objectifs du Groupe. Étude de cas : Pour un projet de développement d'un coût total de construction de 100 M€, les dépenses d'investissement maximums estimées pour répondre à toutes les exigences de développement durable sont de 10 M€.

Politique et IRO matériels traités	Actions clés	Scope	Horizon temporel	Année d'achèvement	Description	Avancées	Ressources allouées	Ressources financières
	• Identifier les concepts d'économie circulaire à appliquer aux projets de développement en fonction des caractéristiques intrinsèques des projets. • Réduire la consommation globale de matières premières pour réussir à obtenir les meilleures performances en carbone incorporé. Favoriser les matériaux réutilisés ou recyclés. • Le Système de Management Environnemental (SME) donne un cadre d'implémentation des exigences dans la conception des projets (détails ci-dessous)					• Formation des équipes de développement afin d'améliorer leurs connaissances générales sur l'application des Sustainability Guidelines pour les projets de développement.		
Politique de gestion des déchets **IRO matériels traités :** • E5-I-4	Réduire les déchets et améliorer l'efficacité du tri et du recyclage des déchets	Actifs en exploitation dans l'EU du scope Better Places uniquement	2015-2030	2030	Inclut le cadre de gestion des déchets, les meilleures pratiques et les ICP liés à la gestion des déchets dans les centres commerciaux	- Plan d'action sur les déchets 2024 - Accent mis sur les systèmes de pondération - Enquête sur les meilleures pratiques	• Équipes techniques et de développement durable de l'entreprise chargées d'élaborer des orientations et de suivre les performances • Équipes locales et équipes responsables des actifs pour la mise en œuvre	Chaque actif prépare son budget lié à l'efficacité des déchets et inclut des actions dans son plan d'affaires. Les dépenses d'investissement font partie du plan global de maintenance des dépenses d'investissement de l'actif (moyenne de 90 M€ par an pour les actifs de l'EU)

Des détails sur les actions déployées sont disponibles dans les sections ci-dessous.

Économie circulaire et matériaux de construction

L'objectif du Groupe est d'œuvrer à la limitation en quantité de la consommation de matières premières et à la réduction de l'impact carbone de l'élément le plus important du bâtiment, en commençant par la structure et les fondations du bâtiment. La circularité est un facteur important de réduction de l'impact environnemental des fondations et de la structure d'un bâtiment. Pour les structures à base de béton, les équipes de développement et de construction étudient la réutilisation des matériaux (matériaux recyclés), tels que l'acier ou les agrégats. Elles tentent d'identifier les solutions de remplacement à faible teneur en carbone, si elles existent (comme le béton à faible teneur en carbone, systématiquement étudié). Lorsque cela est rendu possible pour les éléments structurels, l'utilisation du bois dans les projets de développement d'URW fait l'objet d'une étude afin de réduire les émissions de carbone incorporé et d'augmenter les puits de carbone pendant leur durée de vie grâce à la capacité du bois à stocker du CO_2 (selon les principes de la méthodologie française Label Bas Carbone pour les bâtiments, publiée en 2022).

URW intègre les exigences relatives à l'économie circulaire dans ses Sustainability Guidelines afin de réduire la consommation de matières premières de la conception à la démolition et de se conformer au protocole européen de traitement des déchets de construction et de démolition.

URW intègre également des principes circulaires dans ses activités d'opérateur et de développeur en favorisant la rénovation (maintenir autant que possible le bâtiment existant et prolonger sa durée de vie), en intégrant systématiquement le concept d'économie circulaire pendant la phase de conception (utilisation de matériaux réutilisés, favoriser la réparabilité pendant la phase opérationnelle et le désassemblage pour une réutilisation ultérieure des matériaux de construction) et en affichant une forte ambition vis-à-vis des déchets de construction et de démolition (préparer la réutilisation ou le recyclage d'au moins 90 % des déchets générés). Toutes les informations et les conseils nécessaires à la réalisation de ces ambitions sont directement intégrés dans le cadre de l'économie circulaire, annexe des Sustainability Guidelines.

Système de management environnemental pour les projets de développement

URW conçoit, améliore et effectue un suivi de performance en matière de développement durable de ses projets de développement, conformément aux principes de son système de management environnemental (« SME ») et aux principes directeurs en matière de développement durable. Le Groupe veille à ce que tous les projets de développement, quels que soient leur taille ou leur type, soient conçus de manière durable (conformément aux exigences des principes directeurs) à long terme et conformément à sa stratégie de développement durable afin de minimiser leur impact sur l'environnement. Alors que le SME indique le processus général à suivre par les équipes, les Sustainability Guidelines contiennent les prescriptions techniques des projets à mettre en œuvre dans le cadre de leur conception.

Pour chaque projet, le SME intervient aux 4 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 :

- Acquisition/Premier audit/Programme : le développement durable et les risques liés au changement climatique sont analysés et évalués au cours de la procédure de vigilance raisonnable du Groupe pour les actifs ou les terrains préexistants ; le programme est rédigé et comprend la stratégie de développement durable (sur le changement climatique, la certification environnementale, la performance carbone et la performance énergétique, les matériaux, la biodiversité, l'eau, les déchets et la mobilité) des projets, alignée sur les exigences du Groupe en termes de performance environnementale ;
- Examen du projet : aux étapes clés de la conception du projet, ce dernier est évalué à l'aide des Sustainability Guidelines du Groupe afin d'assurer sa conformité vis-à-vis de la stratégie de développement durable du Groupe ;
- Construction : la maîtrise d'œuvre du projet se conforme à la Charte chantier à faible impact environnemental du Groupe (disponible publiquement sur le site Internet d'URW), qui vise à limiter les effets sociaux et environnementaux (valorisation des déchets et réduction des mesures de pollution) du processus de construction ; le suivi de la Charte chantier à faible impact environnemental est, par la suite, généralement à la charge du consultant externe responsable de la certification environnementale ;
- Mise en exploitation : une procédure de mise en exploitation est suivie pour s'assurer de l'efficacité et de la performance des équipements techniques du bâtiment (réglages et consignes d'exploitation), de la formation de l'équipe de direction du centre commercial et des prestataires en charge de l'exploitation et de la conduite des installations techniques.

Dans le cadre du SME, une communauté de Sustainability Champions a été créée en 2019 au sein des équipes de développement afin d'assurer le partage des bonnes pratiques liées au développement durable appliqué aux projets de développement. Les participants adhèrent aux équipes de développement ou de construction à titre volontaire. La communauté est animée par l'équipe Développement durable du Groupe. L'animation autour des objectifs de développement durable est essentielle pour sensibiliser et renforcer le niveau de connaissance de ces équipes sur les thèmes environnementaux. Des formations techniques régulières sont également dispensées par l'équipe Développement durable afin d'aider les équipes de développement et de construction à mieux intégrer les caractéristiques de durabilité dans leurs projets (économie circulaire, amélioration de la performance en matière de carbone incorporé ou critères de la Taxinomie de l'UE, par exemple).

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 d'entre eux sont équipés d'installations de tri spécifiques et de solutions de traitement pour les déchets organiques, ce qui représente une part importante de la quantité totale de déchets générés par le Groupe.

Collaboration avec les locataires :

Les locataires sont régulièrement informés et sensibilisés aux politiques locales de gestion des déchets sur place (dont le contenu est aligné avec la politique de gestion des déchets du Groupe, mais adapté au contexte local de l'actif) et aux processus, ainsi qu'à l'importance du tri des déchets par le biais de discussions sur place avec les locataires ou de la communication de directives sur le tri des déchets sur place. Les contrats des prestataires et les « baux verts » fixent les exigences minimales à respecter en matière de tri et de recyclage des déchets. En outre, la sensibilisation des locataires inclut la mise à jour et l'ajout d'une signalétique sur les poubelles, le partage des bonnes pratiques, l'accent mis sur l'importance d'un tri correct des différents matériaux et la présentation du cadre réglementaire associé au programme de gestion des déchets. Par exemple :

- Au Royaume-Uni, des sessions de formation sont organisées régulièrement avec les centres commerciaux via le programme Green Academy du prestataire chargé des déchets.
- En Espagne, les ambassadeurs de gestion des déchets de chaque actif ont contribué à sensibiliser les locataires.
- 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.

Dans certains centres commerciaux, les locataires sont aussi encouragés à réduire leurs déchets par la mise en œuvre d'une refacturation individuelle des taxes sur les déchets (pour les déchets gérés par URW). 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.

Collaboration avec les prestataires chargés des déchets :

En Europe, 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.

Mettre au point des solutions innovantes de gestion des déchets

Des solutions innovantes de traitement des déchets sur site ont également été mises en place dans plusieurs des actifs du Groupe afin d'augmenter la quantité de déchets valorisés et de réduire les coûts de gestion des déchets, tels que les digesteurs de déchets alimentaires. Par exemple, dans les actifs d'URW au Royaume-Uni, un digesteur alimentaire convertit les déchets alimentaires, sans bactéries, additifs ou eau, en une quantité beaucoup plus réduite de matières résiduelles, pratiquement exempte d'odeur, qui peut ensuite être utilisée sur place par les équipes d'URW en tant que compost.

Le Groupe renégocie également les contrats conclus avec les prestataires de services de gestion des déchets, tout en intégrant dans les appels d'offres des exigences relatives à des taux de recyclage plus élevés et à l'absence de mise en décharge des déchets. C'est par exemple le cas des derniers contrats signés en Espagne et en France. En outre, des distributeurs automatiques inversés mis à la disposition des visiteurs ont été testés au Royaume-Uni pour favoriser le recyclage des tasses à café et autres petits emballages alimentaires.

3.2.2.5.4 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS E5-3)

URW s'est fixé des objectifs qui s'appliquent à différents périmètres afin de répondre aux thèmes matériels déjà identifiés dans les sections précédentes. Les premiers sont liés au portefeuille en exploitation du Groupe, tandis que les suivants sont liés aux projets de développement du Groupe. Pour fixer les objectifs, URW a travaillé avec des experts externes et des parties prenantes internes (équipes techniques et équipes chargées des actifs) afin d'assurer un niveau d'ambition et une faisabilité convenables pour le Groupe. Ces objectifs n'ont pas été définis à l'aide de cadres publics ou de méthodologies spécifiques, mais ils tiennent compte des objectifs de l'UE (pour l'objectif de mise en décharge des déchets et l'objectif de recyclage). Ils sont non seulement conformes aux objectifs de l'UE, mais aussi plus ambitieux. Pour plus de détails sur les objectifs, voir ci-dessous :

Objectifs liés à l'utilisation des ressources :

L'objectif ci-dessous vise à réduire la consommation de matières premières en utilisant l'impact carbone du projet de développement dans sa totalité comme indicateur afin de donner aux équipes une information plus actionnable et concrète en relation avec les IRO identifiés (E5-I-1, E5-I-2, E5-R-1, E5-O-1, E5-O-2, E5-O-3, E5-O-4 and E5-O-5). L'objectif ne s'appuie pas sur la hiérarchie des déchets, mais plutôt sur les concepts d'écoconception, de déchets en tant que ressource par l'utilisation de matériaux réutilisés ou recyclés afin de minimiser l'empreinte carbone des projets de développement. Cet objectif est applicable aux projets de développement au sein du périmètre de la CSRD :

- -35 % d'émissions de carbone liées à la construction d'ici 2030 par rapport à la référence de 2015.

De plus amples détails sur cet objectif, y compris les valeurs de référence, figurent à la Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique. URW s'est également fixé comme objectif interne d'intégrer des solutions d'économie circulaire dans 100 % de ses projets de développement. Cet objectif est considéré comme un levier pour atteindre l'objectif de réduction du carbone (voir les détails ci-dessus).

L'objectif fixé concerne les flux de ressources entrants, spécifiquement les matériaux utilisés pour les projets de développement, et plus particulièrement :

- L'augmentation de la conception de produits circulaires (notamment des conceptions pour la durabilité, le démantèlement, la réparabilité, la recyclabilité, etc.), dans le cadre des exigences de l'économie circulaire des Sustainability Guidelines pour les projets de développement ;
- L'augmentation du taux d'utilisation des matériaux circulaires (afin de réduire la quantité globale de matériaux et la performance de ces matériaux en matière de carbone incorporé) ;
- La minimisation de l'utilisation des matières premières primaires (en vue de réduire la quantité globale de matériaux et la performance de ces matériaux en matière de carbone incorporé) ;
- L'approvisionnement durable en matières premières, sachant que plus une matière est approvisionnée de manière durable, moins elle sera intensive en carbone.

Les objectifs font l'objet d'un suivi chaque année afin que les équipes techniques de l'entreprise et l'équipe Développement durable du Groupe puissent suivre l'efficacité des actions correspondantes lors des évaluations annuelles de performance en matière de développement durable. Pour cela, on utilise les données recueillies au niveau des actifs au fil des années (volumes de déchets et traitements d'une part et ACV d'autre part pour les projets de développement). Les progrès d'ensemble vers ces objectifs se trouvent dans la Scorecard d'URW, accessible au public sur le site Internet du Groupe et dans le présent rapport annuel (dans la section 3.1). Pour fixer ces objectifs, URW a travaillé avec des experts externes en la matière afin d'assurer un niveau d'ambition adéquat. Les objectifs présentés ci-dessus sont volontaires et ne sont pas requis par la législation pour toutes les régions où URW opère.

Objectifs relatifs aux déchets des activités :

Tous les objectifs ci-dessous visent soit à limiter la production de déchets, soit à améliorer leur traitement, en relation avec l'IRO identifié (E5-I-4). Ces objectifs portent sur les thèmes suivants de la hiérarchie des déchets : prévention, préparation en vue de la réutilisation (y compris dans l'objectif de réduction des déchets), recyclage et autres formes de valorisation. Les objectifs sont applicables au périmètre Better Places sur les centres commerciaux et sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Objectifs	Année de référence et performance associée	Performance 2024
Zéro déchet (0 tonne) mis en décharge d'ici à 2025[1]	2018 37,0 %	22,9 % (Groupe) 3,3 % (EU) 65,8 % (États-Unis)
Inciter les locataires à réduire les déchets (gérés par URW) de 15 % d'ici 2030 par rapport à la référence de 2019	2019	-8,1 %
Atteindre un taux de recyclage de 70 % d'ici à 2030	**2022** **40,7 %**	**47,2 %**

(1) URW s'est fixé pour objectif d'atteindre zéro déchet mis en décharge d'ici 2025. Bien que le Groupe soit en bonne voie pour atteindre cet objectif en Europe, il anticipe que la réalisation de cet objectif aux États-Unis prendra plus de temps. Un plan révisé est actuellement en cours d'élaboration pour prendre en compte le contexte américain. Cet ajustement prendra en compte les défis uniques et le paysage réglementaire aux États-Unis sur ce sujet.

Les objectifs fixés concernent les flux de ressources sortants et plus particulièrement la gestion des déchets, notamment la préparation pour un traitement approprié.

3.2.2.5.5 Flux de ressources entrants (ESRS E5-4)

Concernant les activités d'URW, les ressources entrantes ayant des impacts matériels sont les matières premières consommées lors de la construction des projets de développement (voir la Section 3.2.1.4.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par les états de durabilité de l'entreprise pour plus de détails). La consommation de matières premières lors des activités de développement se situe dans la chaîne de valeur du Groupe, car les matériaux sont achetés par les entreprises de construction et non par URW directement.

URW a mené en 2024 une analyse des consommations de matières premières générées par ses activités de projet de développement, en utilisant les analyses du cycle de vie des bâtiments pour obtenir des données sur les quantités utilisées. Cette analyse a été réalisée par des experts externes dans le contexte de la SBTn, afin de mieux comprendre les pressions liées à la biodiversité dont sont responsables les activités de développement, avec les matériaux de construction. De plus amples informations sur cette analyse seront publiées l'année prochaine, lorsque la certification SBTn sera plus aboutie.

À la suite de cette analyse, les principales matières premières (en poids) et les matériaux de procédé associés utilisés par URW pour ses activités de construction sont les suivantes : béton, acier, pierres concassées, asphalte, gravier, sable et bois. Ces 7 matériaux représentent en moyenne 99 % des matériaux calculés utilisés pour les projets de développement. Outre le « conditionnement » (des matériaux de construction), ce thème n'a pas été évalué comme matériel pour le Groupe dans le contexte des matières premières pour les projets de développement. Les ressources en eau, les immeubles, les installations et les équipements n'ont pas non plus été évalués comme thème matériel pour les activités propres et la chaîne de valeur du Groupe. URW ne s'approvisionne pas directement en terres rares pour ses opérations directes (des terres rares peuvent encore être présentes dans des batteries et/ou d'autres équipements présents dans les actifs d'URW, mais cela ne représente pas un thème matériel).

QUANTITÉS DE MATIÈRES PREMIÈRES POUR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

	2024
Poids total des matériaux utilisés pour les projets de développement (en tonnes)	**215 653**
% de matières biologiques	1,2 %
% de matériaux secondaires réutilisés ou recyclés	7,1 %
Poids absolu des matériaux secondaires réutilisés ou recyclés (en tonnes)	15 348

Méthodes de calcul des données présentées ci-dessus :

- URW ne contrôle pas systématiquement les quantités de matériaux des projets de développement, le contrôle étant effectué directement par les sous-traitants ;
- Le département Développement durable d'URW, avec l'aide de consultants externes, a créé un modèle pour estimer la consommation moyenne de matières premières de ses projets de développement. Ce modèle repose sur des analyses du cycle de vie de trois typologies différentes de projets passés et en cours ;
- Des ratios ont été créés en kilogrammes de matériaux par mètre carré de type de projet de développement construit. Ces calculs sont ensuite extrapolés chaque année à tous les projets de développement dans le pipeline d'URW, répartissant la consommation de matériaux au prorata de la durée des travaux de construction ;
- Les matières biologiques illustrées dans le tableau ci-dessus correspondent à l'utilisation du bois dans la construction. Le bois utilisé dans la construction est certifié FSC (Forest Stewardship Council) ou PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières) conformément aux Sustainability Guidelines pour les projets de développement ;
- Les données sur les matériaux réutilisés ou recyclés n'ont pas encore été consolidées pour tous les matériaux sur la totalité du pipeline des projets de développement. En conséquence, et pour la première année de déclaration au titre de l'ESRS, URW a utilisé une approximation basée sur des estimations de la teneur moyenne en matières recyclées dans les deux principaux matériaux utilisés dans ses projets de développement (béton et acier) en provenance d'études scientifiques de l'UE. Le calcul de la teneur moyenne en matériaux recyclés dans les projets d'URW s'appuie sur les chiffres suivants : 4 % du poids total du béton est fabriqué à partir de matériaux recyclés (à partir des agrégats) et 56 % du poids total de l'acier l'est également (à partir de ferrailles recyclées).

Pour calculer et évaluer l'impact de ses projets de construction, URW s'appuie sur des ACV qui sont régulièrement mises à jour au cours Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes des différentes étapes de conception du projet afin d'affiner les hypothèses sur les quantités et les spécifications des matériaux.

3.2.2.5.6 Flux de ressources sortants (ESRS E5-5)

Concernant les activités d'URW, les ressources sortantes ayant des impacts matériels sont les flux de déchets en provenance des bâtiments d'exploitation, et en particulier les centres commerciaux (voir la Section 3.2.1.4.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par les états de durabilité de l'entreprise et la section 3.2.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3) pour plus de détails).

Au-delà de cet impact matériel, les autres ressources sortantes d'URW sont les bâtiments qu'URW construit, rénove ou agrandit et qui peuvent être considérés comme produit clé dans le contexte de la CSRD. Les informations de projets suivants sont fournies sur une base volontaire :

Ces bâtiments sont conçus conformément aux principes de l'économie circulaire (du Cadre de l'économie circulaire) intégrés dans leur conception même, au travers des Sustainability Guidelines pour les projets de développement (voir section 3.2.2.5.2.1 pour plus de détails).

URW a défini des exigences minimales pour ses grands projets de construction en matière de circularité, notamment ce qui concerne les exemples ci-dessous :

- Le projet doit démontrer comment il peut/sera flexible et adaptable à d'autres usages dans l'avenir, en fonction des besoins locaux. Une étude spécifique, conforme aux attentes de l'UE en matière de Taxinomie, doit être réalisée pour garantir :
  - Extrait du règlement de la Taxinomie de l'UE : « *La conception des bâtiments et les techniques de construction favorisent la circularité et démontrent notamment, en référence à la norme ISO 20887 ou à d'autres normes relatives à l'évaluation du démontage ou de l'adaptabilité des bâtiments, en quoi leur conception est plus économe en ressources, adaptable, flexible et démontable pour permettre la réutilisation et le recyclage.* »
- Les conceptions et techniques de construction favorisent la circularité par l'intégration de concepts axés sur l'adaptabilité et la déconstruction.
- En cas de rénovation, il convient d'entretenir ou de renforcer au moins 50 % du bâtiment d'origine, à moins qu'il ne soit pas possible, pour des raisons techniques ou liées au bail, d'éviter la démolition en premier lieu.

Ces mesures sont en place afin de maximiser la durée de vie des bâtiments et de faciliter tout changement ultérieur susceptible d'avoir lieu dans le bâtiment en vue de répondre aux besoins futurs. D'après plusieurs méthodologies en Europe, conformes aux normes EN 15978 et ISO14044, la durée de vie prévue d'un bâtiment définie par la méthodologie ACV d'URW est de 50 ans. Il s'agit d'une durée de vie théorique. URW souhaite prolonger la durée de vie de ses bâtiments en les entretenant, en anticipant la phase opérationnelle pendant la conception, mais aussi en préférant la remise en état plutôt que la démolition le cas échéant. En outre, et pour anticiper l'évolution des besoins, les Sustainability Guidelines exigent de réaliser une étude sur l'adaptabilité et le démontage, conforme aux exigences de l'UE en matière de Taxinomie et à la norme ISO 20887.

Au niveau du bâtiment, le taux de contenu recyclable a été abordé dans la Section 3.2.2.5.5 Flux de ressources entrants. En outre, le thème du « conditionnement » n'a pas été évalué en tant que matériel pour le Groupe.

Les stratégies de réduction et de gestion des déchets d'URW font l'objet d'une description détaillée dans la Section 3.2.2.5.2.2. Utilisation des ressources et économie circulaire pour les opérations d'URW sur les actifs en exploitation.

Quantités totales de déchets détournés et dirigés de/vers l'élimination (tonnes métriques)[1]

Toutes les quantités figurant dans les tableaux ci-dessous sont des déchets provenant d'opérations propres à URW, c'est-à-dire des déchets sur lesquels URW a le contrôle direct et la responsabilité de la gestion par le biais d'un contrat de gestion des déchets (sur le périmètre de son portefeuille d'actifs en exploitation, conformément à l'analyse de matérialité). Ces déchets ne comprennent pas les déchets gérés directement par des sous-traitants ,tels que les déchets d'entretien ou les déchets produits par des locataires qui disposent d'un contrat spécifique de gestion des déchets pour leur unité. Par conséquent, les seuls déchets dangereux susceptibles d'être générés dans les actifs d'URW sont liés à des équipements électriques et électroniques gérés directement par URW. Tous les autres déchets dangereux susceptibles d'être gérés le sont directement par les entreprises de maintenance (ou d'autres sous-traitants) qui en seraient alors responsables.

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	2024
Quantité totale de déchets produite (en tonnes)	**78 711**
Quantité totale de déchets dangereux produite (en tonnes)	**95**
Quantité totale détournée de l'élimination	**42 943**
Quantité détournée de l'élimination - Préparation en vue d'une réutilisation	1 358
Quantité détournée de l'élimination – Recyclage	38 433
Quantité détournée de l'élimination - Autres opérations de valorisation	3 151
Quantité totale dirigée vers l'élimination	**35 768**
Quantité dirigée vers l'élimination - Incinération	24 291
Quantité dirigée vers l'élimination - Mise en décharge	11 477
Quantité dirigée vers l'élimination - Autres opérations d'élimination	0
Quantité totale de déchets non recyclés	**40 278**
Pourcentage total de déchets non recyclés	**51,2 %**

(1) Les déchets provenant des séparateurs de graisse ne sont pas inclus, car il n'est pas possible de peser correctement et de séparer les graisses solides des eaux usées lorsque les séparateurs sont vidés. En outre, ceux-ci sont très variables et dépendent principalement de la fréquence d'entretien des séparateurs. De plus, ils sont collectés de manière partielle et sont négligeables en termes de poids par rapport aux déchets solides.

PÉRIMÈTRE BETTER PLACES

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

Les données du tableau ci-dessous concernent les objectifs du programme Better Places définis pour la gestion des déchets.

	2024
Quantité totale de déchets produite (en tonnes)	**104 630**
Quantité totale dirigée vers la mise en décharge	**23 959**
Pourcentage total dirigé vers la mise en décharge	22,9 %
Quantité totale de déchets recyclés	**49 400**
Pourcentage total de déchets recyclés	47,2 %

Quantités totales de déchets par composition (tonnes métriques)

PÉRIMÈTRE DE LA CSRD

Comme défini à la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité, avec une description détaillée de ce périmètre et une compréhension des différences entre les différents périmètres de reporting.

	2024
Quantité totale de déchets produite	**78 711**
Quantité totale de carton	19 150
Quantité totale de bois (palette)	1 668
Quantité totale de déchets mélangés (déchets industriels banals)	34 451
Quantité totale de verre	2 377
Quantité totale de biodéchets organiques	7 339
Quantité totale d'huile de cuisson	355
Quantité totale de déchets verts	50
Quantité totale de déchets encombrants	735
Quantité totale de plastique	2 182
Quantité totale de métal	485
Quantité totale de déchets dangereux (principalement composés de déchets électriques et électroniques)	95
Quantité totale de boues de balayage	278
Quantité totale de déchets de construction	857
Quantité totale d'autres déchets	8 689

Les opérations d'URW sont susceptibles de générer les types de déchets suivants, qui sont déclarés par chacun des actifs, chaque mois ou de manière annuelle : carton, bois (palette), déchets mélangés (déchets industriels banals), verre, biodéchets organiques, huile de cuisson, déchets verts, encombrants, plastiques, métaux et déchets d'équipements électriques et électroniques.

URW ne produit aucun produit radioactif provenant de ses propres opérations.

3.2.2.6 Publications d'informations en vertu de l'article 8 du règlement 2020/852 (UE) (règlement sur la Taxinomie)

3.2.2.6.1 Contexte

Depuis le 1er janvier 2021, le Groupe URW est soumis au règlement de l'Union européenne (UE) sur la Taxinomie environnementale 2020/852 (la « Taxinomie »). Le règlement sur la taxonomie introduit un système de classification unifié pour déterminer le niveau de développement durable des investissements, afin d'orienter les capitaux vers le financement de la transition environnementale de l'UE. Le développement durable d'un véhicule financier est déterminé par la part d'activités économiques durables qu'il finance dans son portefeuille. Par conséquent, toutes les activités économiques qui rentrent dans le champ d'application du règlement Taxinomie (c'est-à-dire les activités « éligibles ») doivent faire l'objet d'un examen de leur impact environnemental. Cet examen est basé sur les critères environnementaux (« Critères d'examen technique ») définis dans les actes délégués relatifs à la Taxinomie.

Pour être considérée comme durable sur le plan environnemental, une activité économique doit contribuer de manière substantielle à la réalisation d'au moins un des six « objectifs environnementaux » suivants, sans causer de « préjudice significatif » aux autres objectifs environnementaux et en respectant des « garanties minimales » relatives aux standards sociaux et éthiques :

- L'atténuation du changement climatique ;
- L'adaptation au changement climatique ;
- L'utilisation durable et la protection des ressources hydriques et marines ;
- La transition vers une économie circulaire ;
- La prévention et le contrôle de la pollution ; et
- La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Le règlement sur la Taxinomie représente une étape importante vers l'objectif de l'Union européenne de devenir neutre pour le climat d'ici 2050. Le secteur immobilier, et URW en particulier, est considéré comme éligible à la taxonomie pour l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique ainsi que la transition vers une économie circulaire.

3.2.2.6.2 Application aux activités d'URW

En tant qu'acteur immobilier, URW s'engage à respecter les exigences fixées par ce nouveau règlement et à améliorer ses performances dans les années à venir afin de contribuer à la transition environnementale de l'Union européenne. En tant que développeur et opérateur d'actifs, les principales activités éligibles d'URW peuvent être réparties dans les 2 catégories suivantes[1] :

- 3.2/7.2 : Rénovation[2] de bâtiments existants : bâtiments qu'URW réaménage dépassant les seuils de « rénovation majeure » selon les réglementations locales en matière de construction transposant la directive 2010/31/UE (travaux s'élevant à au moins 25 % de la valeur totale de l'actif, hors terrain, ou concernant plus de 25 % de la surface de l'enveloppe du bâtiment) ; et
- 7.7 : Acquisition et propriété de bâtiments : bâtiments qu'URW possède et exploite pour son propre compte, y compris ceux en cours de développement ou de redéveloppement qui ne dépassent pas les seuils de « rénovation majeure ».

En plus des catégories susmentionnées, URW achète des équipements et des services relatifs aux catégories suivantes, permettant de réduire les émissions de GES de ses activités :

- 7.3 : Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique ;
- 7.4 : Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)[3] ;
- 7.5 : Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments ; et
- 7.6 : Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables.

Ces activités, qualifiées de « mesures individuelles » sont décrites plus en détail dans le paragraphe « Mesures individuelles » de la Section 3.2.2.6.4 Part des activités alignées d'URW.

Le Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement sur la Taxinomie précise le champ d'application, la méthodologie et les exigences de publication pour les entreprises financières et non financières concernant la proportion d'activités économiques durables sur le plan environnemental dans leurs activités, leurs investissements ou leurs activités de prêt. URW s'est basé sur ce règlement, dont la méthodologie associée est présentée dans la Section suivante, pour définir ses indicateurs de performance relatifs aux activités éligibles et alignées.

3.2.2.6.3 Part des activités éligibles d'URW

La première étape de l'application de la Taxinomie consiste pour les entreprises à déterminer quelles sont leurs activités « éligibles », c'est-à-dire couvertes par les actes délégués de la Taxinomie. Trois indicateurs clés de performance (ICP) doivent être divulgués à cette fin : les parts des activités éligibles dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, dans les investissements (CAPEX) et dans les dépenses d'exploitation (OPEX).

(1) Pas d'activité de construction de bâtiments neufs au sens de la Taxinomie européenne (7.1/3.1).
(2) URW a considéré pour l'année 2024 que la définition de la rénovation indiquée à la catégorie 7.2 s'applique également à la catégorie 3.2.
(3) Aucune dépense d'investissement dans cette catégorie en 2024.

RÉSULTATS 2024 DE LA PART DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES D'URW

Chiffre d'affaires (milliers d'euros)	Activités éligibles	Activités non éligibles	Total
Revenus locatifs (GRI)	2 348 703	78 242	2 426 945
Charges locatives refacturées	394 571	0	394 571
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets	72 656	0	72 656
Revenus des services immobiliers et autres activités	0	361 875	361 875
Chiffre d'affaires total	**2 815 929**	**440 117**	**3 256 046**
% du chiffre d'affaires total	**86,5 %**	**13,5 %**	**100 %**
% du chiffre d'affaires hors charges locatives refacturées	**84,6 %**	**15,4 %**	**100 %**

Investissements (milliers d'euros)	Activités éligibles	Activités non éligibles	Total
Investissements sur des immeubles de placement	1 336 179	14 073	1 350 252
Variations de périmètre sur des immeubles de placement	515 476	0	515 476
Investissements sur des actifs corporels	0	27 628	27 628
Investissements sur des actifs incorporels	0	13 349	13 349
Total	**1 851 655**	**55 050**	**1 906 705**
% des investissements	**97,1 %**	**2,9 %**	**100 %**

OPEX (milliers d'euros)	Activités éligibles	Activités non éligibles	Total
% des OPEX	-	-	**100 %**

La baisse relative du chiffre d'affaires éligible par rapport à 2023 est liée à la progression plus rapide du chiffre d'affaires non éligible lié à l'impact positif des Jeux Olympiques.

L'augmentation de la part des CAPEX éligibles est principalement liée aux variations de périmètre sur des immeubles de placement et en particulier à l'acquisition de la participation restante de 50 % dans les deux centres commerciaux Westfield Montgomery et CH Ursynów.

3.2.2.6.3.1. Méthodologie de calcul des indicateurs de performance

Règles d'affectation aux dénominateurs

- Comme défini dans le Règlement délégué susmentionné, le chiffre d'affaires total et les investissements totaux ont été déterminés conformément aux normes comptables internationales (IFRS) appliquées aux activités d'URW et conformément aux états financiers:
  - Chiffre d'affaires total = Revenus locatifs + Revenus de développement immobilier et de gestion de projets + Revenus des services immobiliers et autres activités + charges locatives refacturées ;
  - Total des dépenses d'investissement = Dépenses d'investissement sur les immeubles de placement + Variations de périmètre sur les immeubles de placement + Dépenses d'investissement sur les actifs corporels + Dépenses d'investissement sur les actifs incorporels ; et
  - Seules les sociétés consolidées par intégration globale sont incluses dans le champ d'éligibilité et les indicateurs de performance sont reportés conformément aux normes IFRS (et non en consolidation proportionnelle).
- Le Règlement délégué exige que les OPEX reportées au dénominateur soient limitées aux coûts liés à la rénovation, à l'entretien et à la réparation des bâtiments, aux locations à court terme et à la recherche et au développement. Les OPEX d'URW sont consolidées dans des catégories différentes de celles définies dans ledit règlement. C'est pourquoi le calcul du total des OPEX a nécessité une approche ascendante qui n'était pas basée sur les comptes consolidés :
  - URW a identifié les catégories d'OPEX éligibles à partir de ses budgets annuels au niveau des pays/actifs dans lesquels des ventilations analytiques des coûts opérationnels sont disponibles ;
  - 4 catégories d'OPEX ont été sélectionnées dans le périmètre du dénominateur : OPEX totales = OPEX de nettoyage + OPEX de maintenance + OPEX de transport vertical + OPEX de travaux[1] ; et
  - Les OPEX ont été reportées en appliquant des règles de consolidation similaires à celles du chiffre d'affaires et des CAPEX : seuls les actifs entièrement consolidés dans les états financiers ont été pris en compte et le reporting des ICP s'est basé sur les normes IFRS (et non en consolidation proportionnelle).
  - En 2024, URW a retenu l'exemption de matérialité. Le dénominateur a été calculé comme suit : charges nettes d'exploitation (excluant les charges locatives refacturées) + les charges de développement immobilier et de gestion de projets + les dépenses liées aux services immobiliers et autres activités + les frais de fonctionnement.

Règles d'affectation aux numérateurs : déterminer les activités éligibles

- Pour déterminer la part éligible du chiffre d'affaires (numérateur), une sélection des catégories de revenus URW a été effectuée selon les définitions qualitatives des activités couvertes par les actes délégués: parmi les catégories de revenus listées ci-dessus, seuls les revenus locatifs bruts (revenus provenant de l'acquisition et la propriété de bâtiments) et les revenus de développement immobilier et de gestion de projets (revenus provenant de la construction de nouveaux bâtiments) sont considérés comme éligibles à la Taxinomie. Les revenus des services immobiliers et autres activités (principalement liés aux services de gestion immobilière et aux services fournis par l'entité Viparis) sont exclus du champ d'éligibilité ;

(1) Cette catégorie d'OPEX inclut un montant non significatif de dépenses liées à des missions variées de type audits (énergétique, sprinklage...), frais de certifications environnementales, ou encore d'assistance santé et sécurité spécifique, qui ne sont pas incluses dans le périmètre des coûts adressés dans le Règlement délégué.

- Pour déterminer la part éligible des investissements (numérateur), un examen des catégories d'investissement d'URW a été effectué selon les définitions qualitatives des activités couvertes par les actes délégués : parmi les catégories d'investissement listées ci-dessus, seuls les investissements sur des immeubles de placement et les variations de périmètre sur des immeubles de placement sont considérés comme éligibles à la Taxinomie. Les dépenses d'investissement en mobilier et en actifs incorporels sont exclues du champ d'éligibilité ; et
- La dernière étape du calcul des numérateurs du chiffre d'affaires et des investissements a consisté à identifier, parmi toutes les activités d'URW, les types d'actifs ou les entités juridiques qui ne seraient pas pris en compte dans le champ d'application des actes délégués. Un examen préliminaire des codes NACE (nomenclature européenne des activités économiques des entreprises) de toutes les entités d'URW et une analyse des secteurs d'activité spécifiques ont été effectués. Toutes les activités d'URW sont incluses dans les numérateurs d'éligibilité, à l'exception de l'activité aéroportuaire aux États-Unis, puisqu'URW n'exploite que certaines zones très spécifiques de ces actifs (boutiques dans les terminaux) et ne gère pas l'ensemble des bâtiments. Par conséquent, le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation associés aux activités des aéroports américains ont été exclus des numérateurs des activités d'URW éligibles à la Taxinomie.

3.2.2.6.4 Part des activités alignées d'URW

La deuxième partie de l'application de la Taxinomie consiste à examiner et à divulguer la part des activités durables ou « alignées » sur le plan environnemental. Trois indicateurs clés de performance (ICP) doivent être divulgués à cette fin : les parts des activités alignées dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, CAPEX et OPEX.

Résultats 2024 de la part des activités alignées d'URW

Les tableaux ci-dessous présentent les chiffres de l'alignement de la Taxinomie sur la base des dénominateurs de l'activité totale (y compris les activités non éligibles), selon la méthodologie IFRS uniquement, et en incluant les lignes de revenus de charges dans les numérateurs et les dénominateurs, selon le format défini par la Commission européenne.

	Part du chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total (2024)	
	Éligible sur la taxinomie par objectif	Alignée à la taxinomie par objectif
CCM	86,5 %	50,3 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

	Part des Dépenses d'investissement/Total des Dépenses d'investissement (2024)	
	Éligible sur la taxinomie par objectif	Alignée à la taxinomie par objectif
CCM	97,1 %	64,4 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

Exemption de déclaration des dépenses d'exploitation

Impact minimal des dépenses d'exploitation éligibles à la Taxinomie

Environ 11 % des montants bruts de dépenses d'exploitation correspondent à des charges refacturées (les dépenses d'exploitation nettes supportées par URW sont liées à la vacance), dont 5 % des montants nets sont déduits en tant que dépenses d'exploitation éligibles à la Taxinomie. Ce pourcentage minimal met en évidence l'impact non significatif de ces dépenses sur la performance financière globale et le reporting.

Nature annexe des dépenses d'exploitation

Le modèle économique d'URW est majoritairement axé sur les dépenses d'investissement et met l'accent sur les investissements en capital à long terme plutôt que les dépenses opérationnelles. En outre, les montants des dépenses d'exploitation sont nettement plus bas que les Revenus nets de location (NRI) et les Revenus bruts de location (GRI) générés par URW, ce qui souligne en outre le caractère non essentiel des dépenses d'exploitation dans le contexte des activités commerciales et des déclarations financières d'URW.

Chiffre d'affaires

Activités économiques (1)	Code[a] (2)	Chiffre d'affaires (3) k EUR	Part du chiffre d'affaires (4) %	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) OUI; NON; N/EL	Adaptation au changement climatique (6) OUI; NON; N/EL	Eau (7) OUI; NON; N/EL	Pollution (8) OUI; NON; N/EL	Économie circulaire (9) OUI; NON; N/EL	Biodiversité (10) OUI; NON; N/EL	Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»): Atténuation du changement climatique (11) OUI/NON	Adaptation au changement climatique (12) OUI/NON	Eau (13) OUI/NON	Pollution (14) OUI/NON	Économie circulaire (15) OUI/NON	Biodiversité (16) OUI/NON	Garanties minimales (17) OUI/NON	**Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) %**	Catégorie activité habilitante (19) H	Catégorie activité transitoire (20) T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 639 186	50,3 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	50,3 %	50,3 %		
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)		**1 639 186**	**50,3 %**	**50,3 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	50,3 %	**50,3 %**		
Dont habilitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	–	–	–	–	–	–	N/A	N/A		
Dont transitoires		0	0 %	0 %	N/A					–	–	–	–	–	–	N/A	N/A		
A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL										
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 176 743	36,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								38,0 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (A.2)		**1 176 743**	**36,1 %**	36,1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								38,0 %		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2)		**2 815 929**	**86,5 %**	86,5 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								88,3 %		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE		
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie	**440 117**	**13,5 %**
Total (A+B)	**3 256 046**	**100,0 %**

(a) Le code est composé de l'abréviation correspondant à l'objectif auquel l'activité peut contribuer de manière substantielle, ainsi que du numéro de section attribué à l'activité dans l'annexe relative à cet objectif, à savoir:
- CCM pour Atténuation du changement climatique
- CCA pour Adaptation au changement climatique
- WTR pour Ressources aquatiques et marines
- CE pour Économie circulaire
- PPC pour Prévention et réduction de la pollution
- BIO pour Biodiversité et écosystèmes

CAPEX

Activités économiques (1)	Code[i4] (2)	CAPEX (3) k EUR	Part des CapEx (4) %	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) OUI; NON; N/EL	Adaptation au changement climatique (6) OUI; NON; N/EL	Eau (7) OUI; NON; N/EL	Pollution (8) OUI; NON; N/EL	Économie circulaire (9) OUI; NON; N/EL	Biodiversité (10) OUI; NON; N/EL	Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»): Atténuation du changement climatique (11) OUI/NON	Adaptation au changement climatique (12) OUI/NON	Eau (13) OUI/NON	Pollution (14) OUI/NON	Économie circulaire (15) OUI/NON	Biodiversité (16) OUI/NON	Garanties minimales (17) OUI/NON	**Part des CapEx alignées sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles (A.2.) à la taxinomie, année N-1 (18) %**	Catégorie activité habilitante (19) H	Catégorie activité transitoire (20) T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	1 868	0,1 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	NON	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	4,8 %		T
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	6 842	0,4 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,3 %	H	
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	4 215	0,2 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,1 %	H	
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	566	0,0 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0 %	H	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 213 438	63,6 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	77,4 %		
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)		**1 226 929**	**64,3 %**	**64,3 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**82,6 %**		
Dont habilitantes		11 623	0,6 %	0,6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	–	–	–	–	–	–	–	0,4 %	H	
Dont transitoires		1 868	0,1 %	0,1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	–	–	–	–	–	–	–	4,8 %		T
A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL										
Rénovation de bâtiments existants	CE 3.2 / CCM 7.2	–		EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								Total (A+B)		
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	–		EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	–		EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	–		EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	624 727	32,8 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								13,1 %		
CapEx des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (A.2)		**624 727**	**32,8 %**	**32,8%**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**								**13,1 %**		
A. CapEx des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2)		**1 851 655**	**97,1 %**	**97,1 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**								**95,7 %**		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE		
CapEx des activités non éligibles à la taxinomie	**55 050**	**2,9 %**
Total (A+B)	**1 906 705**	**100,0 %**

OPEX

Activités économiques (1)	Code[(a)] (2)	OpEx (3) k EUR	Part des OpEx (4) %	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) OUI; NON; N/EL	Adaptation au changement climatique (6) OUI; NON; N/EL	Eau (7) OUI; NON; N/EL	Pollution (8) OUI; NON; N/EL	Économie circulaire (9) OUI; NON; N/EL	Biodiversité (10) OUI; NON; N/EL	Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»): Atténuation du changement climatique (11) OUI/NON	Adaptation au changement climatique (12) OUI/NON	Eau (13) OUI/NON	Pollution (14) OUI/NON	Économie circulaire (15) OUI/NON	Biodiversité (16) OUI/NON	Garanties minimales (17) OUI/NON	**Part des OpEx alignées sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) %**	Catégorie activité habilitante (19) H	Catégorie activité transitoire (20) T
ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	–	0,0 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	57,8 %		
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)		**–**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**57,8 %**		
Dont habilitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	–	–	–	–	–	–	–	–	H	
Dont transitoires		0	0 %	0 %	N/A					–	–	–	–	–	–	–	–		T
A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL										
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	0	0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								40,4 %		
OpEx des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (A.2)		**0**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**								**40,4 %**		
A. OpEx des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2)		**0**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**								**98,2 %**		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE		
OpEx des activités non éligibles à la taxinomie	**1 413 139 701**	**100,0 %**
Total (A+B)	**1 413 139 701**	**100,0 %**

Commentaire sur les chiffres d'alignement 2024, y compris les activités non éligibles

La part de l'alignement des CAPEX d'URW est principalement due à ses projets de développement, y compris sur des actifs déjà présents dans le portefeuille. La baisse du pourcentage de CAPEX alignés par rapport à 2023 est principalement due à l'acquisition des 50 % restants de Westfield Montgomery en 2024.

L'élargissement du périmètre analysé, la mise à jour des certificats de performance énergétique ainsi que l'amélioration de la performance énergétique du portefeuille et l'évolution des référentiels pris en compte pour l'analyse en 2024 ont contribué au maintien de la part du chiffre d'affaires aligné malgré les cessions d'actifs et l'augmentation du chiffre d'affaires éligible/non-aligné de l'activité C&E.

Néanmoins, les chiffres d'alignement de la Taxinomie doivent être analysés attentivement au regard des critères d'alignement applicables et ne reflètent pas l'entièreté de la performance environnementale du portefeuille d'URW.

Par exemple sur les actifs en exploitation, pour l'objectif d'atténuation du changement climatique, comme l'analyse de l'alignement est basée sur des comparaisons relatives avec les des réglementations et des critères de référence plus stricts dans certains pays que dans d'autres, plutôt qu'en termes absolus de performance, certains des actifs ayant une meilleure performance énergétique peuvent être considérés comme « non alignés » tandis que des moins performants sont « alignés ».

URW a élargi son analyse en collectant des données supplémentaires sur les actifs qu'URW possède mais ne gère pas directement et en utilisant un benchmark pour examiner le portefeuille des centres de convention et d'exposition afin de réduire la part du chiffre d'affaires éligible ne pouvant être examinée.

De même, les projets de développement qui ont été considérés comme non alignés sont principalement des projets aux États-Unis où il n'y a pas d'équivalents aux critères d'examen technique de la Taxinomie qui sont basés exclusivement sur les réglementations et normes de l'UE.

Plus d'informations sur la transposition des critères de sélection de la Taxinomie au portefeuille d'URW et ses limites sont données dans la Section suivante.

N. B. : URW a émis des obligations vertes dans le but de financer des activités alignées sur la Taxinomie en 2024. Par conséquent, le calcul de l'alignement des CAPEX retraités[1] s'établit à 51,1 %. Il n'y a pas d'impact sur le calcul du chiffre d'affaires.

Commentaire sur les chiffres d'alignement 2024 parmi les activités éligibles

Les chiffres d'alignement de la Taxinomie présentés dans le tableau de synthèse ci-dessous ont été calculés sur la base des activités éligibles uniquement[2]. Deux méthodologies de consolidation ont été appliquées : les actifs consolidés selon les normes comptables IFRS par mise en équivalence, et les actifs consolidés selon la méthodologie proportionnelle incluant également les entités sous contrôle conjoint, afin de valoriser l'alignement des actifs du portefeuille d'URW qui ne sont pas comptabilisés dans la méthodologie IFRS également. Dans ce tableau spécifique, les lignes de chiffre d'affaires correspondant aux charges refacturées aux locataires (chiffre d'affaires des charges locatives) ont été exclues des numérateurs et dénominateurs car elles sont équilibrées par des charges dans les comptes d'URW. Toutes les activités URW alignées présentées ci-dessous contribuent de manière substantielle à l'objectif d'atténuation du changement climatique.

Les chiffres relatifs à l'alignement montrent que, parmi les activités éligibles, plus de 66 % des CAPEX et plus de la moitié du chiffre d'affaires d'URW sont considérés comme alignés sur les objectifs environnementaux de la taxinomie de l'UE. La part d'alignement du chiffre d'affaires d'URW est due à la fois à ses actifs en exploitation et au chiffre d'affaires tiré des projets de développement sur les actifs en exploitation, puisque 58 % de son chiffre d'affaires éligible est déjà aligné sur l'objectif d'atténuation du changement climatique.

	Chiffres d'alignement (parmi le total des activités éligibles) – IFRS			Chiffres d'alignement (parmi le total des activités éligibles) – Proportionnel		
Activité URW (Code Taxinomie)	% Chiffre d'affaires	% CAPEX	% OPEX	% Chiffre d'affaires	% CAPEX	% OPEX
Actifs en exploitation (7.7)	57,3 %	17,6 %	n/a	60,6 %	18,8 %	n/a
Projets de développement (7.7)	0,9 %	47,9 %	n/a	26,2 %	46,8 %	n/a
Rénovations importantes (7.2)	0%	0,1 %	n/a	0%	0%	n/a
Construction pour tiers (7.1)	0%	0 %	n/a	0%	0%	n/a
Mesures individuelles (7.3 to 7.6)	n/a	0,6 %	n/a	n/a	0,6 %	n/a
TOTAL	**58,2 %**	**66,3 %**	**n/a**	**86,8 %**	**65,7 %**	**n/a**

(1) Le numérateur et le dénominateur ont été retraités.
(2) Ces chiffres ont été calculés sur une base volontaire pour fournir une maille d'analyse supplémentaire aux chiffres de concernant la taxonomie pour URW.

Critères d'examen technique environnementaux

Les annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2020/852 de la Commission du 4 juin 2021 et l'annexe III du Règlement délégué (UE) 2023/2486 de la Commission du 27 juin 2023 complétant le Règlement de taxonomie fixent les critères d'examen technique environnementaux à respecter pour chaque activité éligible afin d'être considérée comme alignée sur les 6 objectifs. Ces critères ont une double fonction : vérifier la contribution substantielle des activités à chaque objectif environnemental, et s'assurer que ces activités ne portent pas atteinte de manière significative à tous les autres objectifs environnementaux. Depuis la publication des actes délégués, les équipes d'URW ont travaillé de façon intensive pour traduire les critères réglementaires en éléments applicables à ses propres activités et à tous ses sites géographiques, en étroite coordination avec les Groupes industriels (EPRA, FEI, FACT, etc.). Les activités éligibles à la Taxinomie couvrent effectivement un champ très large d'activités URW, mais cela ne présume pas de la pertinence ou de la praticabilité d'appliquer les CST à l'ensemble des activités. Par exemple, beaucoup d'entre elles ne peuvent pas être sélectionnées à partir des CST publiés actuellement sans avoir recours à des sources d'information supplémentaires (réglementation locale, références industrielles d'organisations privées sectorielles,...) ou en utilisant des approximations. Cette situation s'applique à de nombreux actifs, par exemple :

- L'application au portefeuille américain des centres commerciaux du Groupe, les CST étant basés exclusivement sur la réglementation européenne et sur les normes ;
- Le manque de disponibilité de certains éléments standard mentionnés par les CST, tels que les références approuvées localement pour déterminer les 15 % des bâtiments les plus performants du parc immobilier pour les propriétés commerciales, et les références sectorielles françaises ou européennes pour déterminer les 15 % des bâtiments les plus performants parmi le parc immobilier pour les types d'actifs dans le portefeuille d'URW comme les centres de congrès et d'exposition ; ou
- Le manque de données et l'absence de leviers pour rendre compte et améliorer les CST pour une partie du périmètre requis, comme pour les actifs qu'URW possède mais n'exploite pas (par exemple, les actifs hôteliers) ou pour les actifs qu'URW exploite mais ne possède pas (par exemple, les contrats de concession) ou possède partiellement.

Vous trouverez ci-dessous un récapitulatif des critères d'examen technique de contribution substantielle appliqués par URW pour chaque catégorie de ses activités éligibles, sur l'ensemble de son portefeuille :

Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique

RÉNOVATION DE BÂTIMENTS EXISTANTS (7.2)

Respect des exigences relatives aux rénovations majeures établies dans la directive sur la performance énergétique des bâtiments (DPEB)

- Conformité à la réglementation locale

OU

Réduction de la demande d'énergie primaire (DEP) d'au moins 30 % (en maximum 3 ans)

- -30 % par rapport à la demande initiale d'énergie primaire sur la base d'un audit énergétique

ACQUISITION ET PROPRIÉTÉ DE BÂTIMENTS (7.7)

Pour les bâtiments construits avant le 31 décembre 2020 : Certificat de performance énergétique (« CPE ») classe A

- Applicable à tous les pays du portefeuille d'URW à l'exception de l'Allemagne, de la Pologne (aucun classement par lettre disponible dans la réglementation locale) et des États-Unis (aucun équivalent applicable dans la réglementation locale)

OU

Pour les bâtiments construits avant le 31 décembre 2020 : Le bâtiment se situe dans les 15 % supérieurs du parc immobilier national ou régional, exprimés en demande d'énergie primaire (DEP) opérationnelle

- Application de critères de référence approuvés localement en France, au Danemark et aux États-Unis (fournis principalement par les associations immobilières locales)
- Application d'un référentiel de couverture européenne publié pour les autres pays : utilisation des valeurs nationales lorsqu'elles existent (au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et au Benelux) et d'une valeur européenne pour les autres pays

Pour les bâtiments construits après le 31 décembre 2020, mêmes critères que ceux définis pour la « Construction »

- Demande d'énergie primaire (DEP) inférieure de 10 % aux exigences nationales en matière de bâtiments à consommation d'énergie quasi nulle (NZEB)
  - Applicable à tous les projets URW soumis à la réglementation thermique
  - -10 % par rapport au seuil de demande d'énergie primaire contenu dans la réglementation énergétique nationale au moment de la demande de permis de construire
  - Exception dans les pays disposant d'une réglementation énergétique nationale avancée où le simple respect de la réglementation suffit, comme en France avec la RE2020, suite à des discussions avec le ministère concerné
- Test d'étanchéité à l'air et d'intégrité thermique et information sur les écarts
  - Sur la base d'études effectives pour les projets en phase de construction ou d'achèvement
  - Sur la base d'un engagement contractuel pour les projets en phase de conception (projets n'ayant pas atteint le stade de maturité nécessaire à la mise en œuvre de ces tests)
- Calcul du potentiel de réchauffement planétaire (PRP) du cycle de vie du bâtiment pour chaque étape
  - Application de la méthodologie interne d'URW d'évaluation du cycle de vie alignée sur la norme EN 15978

ET

Pour les grands bâtiments non résidentiels (puissance nominale des systèmes CVC supérieure à 290 kW) : exploitation efficace grâce au contrôle et à l'évaluation de la performance énergétique

- Examen préalable effectué pour tous les actifs alignés du portefeuille d'URW
- Couverture par des outils de contrôle de la consommation d'énergie, des systèmes de gestion des bâtiments et des contrats de maintenance incluant la gestion de l'énergie

Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique

Conformément aux spécifications mentionnées dans la FAQ 2022/C 385/01 et le Règlement délégué (UE) 2023/2485 du 27 juin 2023 modifiant le règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission européenne, URW a examiné sa contribution substantielle à l'objectif d'adaptation au changement climatique en considérant comme éligibles et conformes à cet objectif uniquement les dépenses d'investissement (CAPEX) liées aux plans d'adaptation visant à réduire les risques climatiques physiques les plus importants pour ses actifs. Ces plans sont mis en œuvre à la suite de l'évaluation des risques climatiques et de la vulnérabilité de ses actifs, conformément à l'appendice A des actes délégués relatifs à la Taxinomie, décrite ci-après. Aucun CAPEX de ce type n'a été déclaré en 2024.

Contribution substantielle à la transition vers une économie circulaire

URW a effectué l'analyse de son alignement avec la section de l'économie circulaire de la Taxinomie de l'UE (3.1. Construction de nouveaux bâtiments et 3.2. Rénovation de bâtiments existants), le Groupe s'étant efforcé de traduire et d'analyser les CST et DNSH pour tous ses projets de construction[1].

RÉNOVATION DE BÂTIMENTS EXISTANTS (3.2)
• **Tous les déchets de construction et de démolition produits sont traités conformément à la législation de l'Union européenne en matière de déchets** et à la liste de contrôle complète du protocole européen de traitement des déchets de construction et de démolition, notamment par la mise en place de systèmes de tri et d'audits de pré-démolition. **La préparation en vue du réemploi ou du recyclage des déchets de construction et de démolition non dangereux produits sur chantier correspondent à au moins 70 %** (en masse en kilogrammes), hors remblayage. L'exploitant de l'activité démontre sa conformité avec le seuil de 70 %.
• Le **Potentiel de réchauffement de la planète** (PRP) des **travaux de rénovation du bâtiment** a été calculé **pour chaque étape dans le cycle de vie, à partir du point de rénovation**, et est communiqué sur demande aux investisseurs et aux clients.
• **Les conceptions et techniques de construction favorisent la circularité** par l'intégration de concepts axés sur l'adaptabilité et la déconstruction.
• **Au moins 50 % du bâtiment d'origine** est conservé. Cette proportion doit être calculée sur la base de la surface de plancher externe brute conservée du bâtiment d'origine en utilisant la méthode de mesure nationale ou régionale applicable, ou la définition figurant dans les normes internationales de mesure des biens immobiliers (IPMS 1).
• L'utilisation de matières premières primaires dans la rénovation du bâtiment est réduite au minimum par **l'utilisation de matières premières secondaires**. L'exploitant de l'activité veille à ce que **les trois catégories de matériaux les plus lourdes rajoutées au bâtiment** lors de sa rénovation, mesurées en masse en kilogrammes, **soient conformes aux exigences spécifiques**[1].
• **L'exploitant de l'activité utilise des outils électroniques pour décrire les caractéristiques du bâtiment tel qu'il a été construit**, y compris les matériaux et composants utilisés, aux fins de l'entretien, de la récupération et de la réutilisation futurs. Les informations sont stockées au format numérique et mises à la disposition des investisseurs et des clients sur demande.

(1) (a) pour le total combiné de béton, de pierre naturelle ou de pierre agglomérée, un maximum de 70 % (3.1) ou 85 % (3.2) de la matière provient de matières premières primaires ;
(b) pour le total combiné de briques, tuiles, céramiques, un maximum de 70 % (3.1) ou 85 % (3.2) de la matière provient de matières premières primaires ;
(c) pour les matériaux biosourcés, un maximum de 80 % (3.1) ou 90 % (3.2) de la matière totale provient de matières premières primaires ;
(d) pour le total combiné de verre, d'isolation minérale, un maximum de 70 % (3.1) ou 85 % (3.2) de la matière totale provient de matières premières primaires ;
(e) pour les matières plastiques non biosourcées, un maximum de 50 % (3.1) ou 75 % (3.2) de la matière totale provient de matières premières primaires ;
(f) pour les métaux, un maximum de 30 % (3.1) ou 65 % (3.2) de la matière totale provient de matières premières primaires ;
(g) pour le gypse, un maximum de 65 % (3.1) ou 83 % (3.2) de la matière provient de matières premières primaires

Critères Do No Significant Harm (Principe consistant à « ne pas causer de préjudice important »)

Adaptation au changement climatique

Conformément à la publication de l'Acte délégué sur le climat précisant les critères DNSH sur l'adaptation au changement climatique, URW a mis à jour en 2024 son étude d'évaluation des risques climatiques couvrant l'ensemble des actifs en exploitation existants et du portefeuille de projets de développement du Groupe en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis (voir la Section 3.2.2.2.4 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat). La mise à jour a été effectué conformément aux critères DNSH de la Taxinomie de l'UE. Les dernières évaluations des risques climatiques se sont déroulées selon les étapes suivantes :

- Les experts climatiques (consultants externes) ont d'abord procédé à une sélection des risques liés au climat parmi ceux énumérés dans l'appendice A de l'annexe I de l'acte délégué relatif au climat afin d'identifier les plus importants pour l'entreprise, sur la base du type d'activités, d'équipements, de matériaux et de l'empreinte géographique du portefeuille. Des ingénieurs risque et des experts du secteur ont été consultés pour obtenir un retour d'information sur cette sélection. En conséquence, les risques suivants ont été considérés comme applicables : gel et vagues de froid, chaleur extrême, température apparente, incendie de forêt, nécessité de refroidissement/chauffage, foudre, rafales de vent non cycloniques et tornades, inondation fluviale, inondation côtière, précipitations extrêmes, grêle, tremblement de terre et glissement de terrain ;
- Concernant les risques liés au climat considérés comme matériels, les experts ont identifié les indicateurs climatiques les plus représentatifs à partir d'une base de données propriétaire de plus de 130 indicateurs. Les valeurs des indicateurs climatiques ont été récupérées pour chaque actif, en fonction de leur emplacement. Les scientifiques ont ensuite utilisé des modèles climatiques pour estimer l'évolution de ces valeurs en raison du changement climatique, selon différents scénarios alignés sur les dernières projections du GIEC (voir ci- dessous);
- l'analyse de l'exposition a ainsi été conduite sur l'ensemble du portefeuille d'URW et a permis d'identifier les bâtiments considérés comme étant les plus exposés aux risques climatiques;
- Une analyse de vulnérabilité et un plan d'action d'adaptation permettant de limiter l'impact des risques potentiels ont été réalisés sur les bâtiments les plus exposés soit par des ingénieurs externes spécialisés en risques, soit par les équipes techniques internes à l'aide d'un outil d'évaluation spécialement conçu avec des experts risques externes.
- L'étude de vulnérabilité et les plans d'actions d'adaptation ont également été réalisés sur une trentaine d'actifs supplémentaires en 2024.
- Dans le cadre du suivi de l'évaluation des risques et de la vulnérabilité, les ingénieurs en risque et/ou les équipes responsables des actifs se sont rendus sur le terrain en vue d'évaluer l'adéquation des mesures d'adaptation déjà en place et d'identifier les nouvelles mesures à mettre en œuvre.

(1) Ce n'est pas intégré dans les tableaux pour 2023.

Les scénarios climatiques sélectionnés par les experts pour effectuer l'analyse des risques liés au changement climatique jusqu'au milieu du siècle (2050) sont les scénarios SSP2-4.5 (« Milieu de la route ») et SSP5- 8.5 (« pessimiste ») :

- Le scénario SSP2-4.5 est conforme aux politiques climatiques actuelles et aux objectifs des contributions déterminées au niveau national pour 2030 ; et
- SSP5-8.5 est le scénario le plus pessimiste qui a été sélectionné et qui correspond au maximum des émissions modélisées par le GIEC en vue d'une approche risque conservatrice.

3 horizons temporels ont été pris en compte pour l'analyse, conformément à la durée de vie prévue de l'activité et aux indications de la Taxinomie de l'UE :

- Référence : moyenne entre les valeurs de 1981 et 2010 ;
- 2030 : moyenne entre les valeurs de 2015 et 2044 ; et
- 2050 : moyenne entre les valeurs de 2035 et 2064.

Autres critères DNSH

Dans le cas des projets de développement classés dans la catégorie de la propriété des bâtiments (7.7), il n'y a pas d'autres critères DNSH applicables que celui de l'adaptation au changement climatique. Pour les rénovations (7.2 et 3.2), l'analyse de la conformité aux critères DNSH autres que l'adaptation au changement climatique a été faite au niveau du projet avec 2 axes de travail séparés selon le statut du projet :

- Pour les projets en cours : les projets ont été évalués et analysés dans leur phase de développement actuelle et, lorsque cela était possible, les critères techniques et/ou les études liées aux DNSH relatives à l'eau, à l'économie circulaire et à la prévention de la pollution ont été ajoutés aux spécifications de conception du projet afin de garantir sa conformité future. Lorsque les projets étaient trop avancés pour modifier leurs caractéristiques de conception, ils ont été considérés comme « non alignés » sur les critères DNSH de la Taxinomie de l'UE si ces critères n'étaient pas garantis ; et
- Pour les nouveaux projets : une mise à jour des règles de conception du Groupe ajoutant les critères DNSH relatifs à l'eau, à l'économie circulaire, l'adaptation au changement climatique et à la prévention de la pollution a été effectuée. Étant donné qu'aucune dépense d'investissement n'a été signalée comme contribuant substantiellement à l'objectif d'adaptation au changement climatique, les DNSH pour l'atténuation du changement climatique n'ont pas été examinés en 2024.

Mesures individuelles

Le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 qui traduit l'article 8 du règlement sur la Taxinomie prévoit l'intégration des « mesures individuelles » acquises dans les chiffres d'alignement CAPEX et OPEX des actifs non alignés. Les mesures individuelles correspondent aux activités acquises qui permettent aux activités cibles de devenir bas carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, notamment les activités listées aux points 7.3 à 7.6 de l'annexe I de l'Acte délégué sur le climat telles que l'installation de panneaux solaires sur le toit d'un bâtiment. Dans le cadre de sa feuille de route Better Places et de ses plans d'action environnementaux au niveau des actifs, URW prévoit des investissements dans toutes les catégories susmentionnées : équipements d'efficacité énergétique, bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments, instruments de mesure et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments, et technologies d'énergie renouvelable (voir Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique).

- Contribution substantielle : la conformité des activités décrites dans la catégorie 7.3 avec les exigences minimales fixées pour les composants et systèmes individuels dans les mesures nationales applicables mettant en œuvre la directive 2010/31/UE et les étiquettes énergétiques des équipements d'efficacité énergétique ont été vérifiées le cas échéant (aux États-Unis, les équivalents réglementaires ont été examinés et aucun contrôle des étiquettes n'a été effectué en l'absence de réglementation de ce type) ;
- DNSH : pour les mesures individuelles installées dans les actifs identifiés comme les plus vulnérables aux risques climatiques physiques, la matérialité du risque pour cette mesure a été évaluée (sur la base de l'emplacement de l'équipement, etc.) ainsi que la couverture par le plan d'action d'atténuation si nécessaire. En particulier, pour les matériaux d'isolation, la conformité de la réglementation locale relative à l'amiante avec les critères de la Taxinomie a été vérifiée.

En 2024, les mesures individuelles d'URW représentent 0,6 % des dépenses d'investissement, comme présenté dans le tableau d'alignement en haut de cette Section.

Garanties minimales

En plus de s'engager dans des activités éligibles et alignées sur la Taxinomie européenne basée sur les CST environnementaux, URW respecte les 4 aspects des garanties minimales, telles que décrites dans l'article 3 (c) et l'article 18 du règlement sur la Taxinomie et précisées dans le rapport final sur les garanties minimales publié en octobre 2022 par la plateforme sur la finance durable. L'analyse d'URW a activement pris en compte la version actualisée des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Droits humains

En ce qui concerne les garanties en matière de droits de l'homme et la vigilance raisonnable pour ses propres effectifs, l'éthique et le respect des droits de l'homme font partie des valeurs fondamentales du Groupe. URW s'engage strictement à respecter tous les droits fondamentaux individuels et les protections des droits du travail comme le prévoit sa Politique Droits Humains[1] (voir les Sections 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise et 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur), ainsi qu'à protéger la santé et la sécurité et le bien-être de ses employés grâce à des cadres internes appliqués tels qu'un cadre dédié du Groupe à la gestion des risques de santé et de sécurité, à la Déclaration sur la santé et la sécurité d'URW, et le plan « Your Well-Being » du Groupe (voir les Sections 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise et 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur). URW n'opère que dans des pays aux normes strictes en matière de protection des droits humains et la violation des droits de l'homme au sein du personnel de l'entreprise n'a pas été identifiée comme un facteur de risque matériel dans l'évaluation des risques du Groupe (voir la Section 6.2.1 Classement des principaux facteurs de risques spécifiques). Néanmoins, à titre de garantie, des procédures internes sont en place pour anticiper, identifier et prévenir toute atteinte aux droits de l'homme et aux libertés des employés. Il s'agit par exemple de règles claires contre toute forme de discrimination, de pratiques de lutte contre le harcèlement et l'intimidation, ainsi que d'une ligne téléphonique d'alerte accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à tous les employés. Le Groupe s'oppose en effet au racisme, à la discrimination et aux préjugés de toute sorte, et s'efforce de veiller à ce que chacun se sente accueilli et accepté de manière égale. Ces principes sont clairement énoncés dans le Code d'Éthique du Groupe applicable à tous les employés[1]. Le Groupe applique un principe de tolérance zéro en cas de violation de ces règles (voir Section 2.4.1 Éthique et conformité : une exigence de tous les instants).

(1) voir le site Internet d'URW pour la dernière version du document.

URW veille à instaurer un environnement de travail sain et propice à l'épanouissement de ses collaborateurs (voir la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise). Le plan Be You at URW vise notamment à ancrer pleinement l'engagement d'URW en faveur de l'égalité des chances et de davantage de diversité et d'inclusion dans l'ensemble de l'entreprise (voir la sous-section "Diversité, équité et inclusion" de la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise).

URW accorde également de l'importance à la protection des droits de l'homme dans sa chaîne de valeur et aborde cette problématique par la mise en œuvre d'un processus de vigilance raisonnable qui identifie les risques liés au développement durable (y compris les risques sociaux et les risques liés aux droits de l'homme) dans ses différentes catégories d'achat et les aborde par des mesures d'atténuation (voir la Section 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur). Par exemple, les principaux appels d'offres sont soumis à un processus de sélection « Know your partner », et tous les contrats requièrent l'acceptation des conditions générales d'achat du Groupe, y compris les dispositions relatives aux droits de l'homme et aux normes de travail basées sur les conventions de l'Organisation internationale du travail et les normes internationales en matière de droits de l'homme. En 2023, URW a relevé les normes en matière de droits de l'homme, de travail et de santé et sécurité applicables à ses fournisseurs en déployant une Charte Achats Responsables, qui est conforme aux principes énoncés dans le Pacte mondial des Nations unies, les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Les phases progressives du déploiement du document visent à couvrir les achats de toutes les activités et filiales contrôlées, dans tous les pays où URW est actif.

Tout particulièrement au Royaume-Uni, URW applique une grille de notation dans le cadre de son processus d'audit préalable en matière d'esclavage moderne, complétée par un questionnaire spécifique permettant de les évaluer en fonction de multiples critères relatifs aux sous-traitants, à l'esclavage moderne et aux droits du travail. Le Groupe vise à accroître continuellement son niveau de vigilance et à renforcer ses procédures pour identifier, prévenir, atténuer et remédier à tout impact sur les droits de l'homme dans sa chaîne d'approvisionnement.

Corruption

Le Groupe a mis en place des mécanismes internes robustes pour anticiper, surveiller et contrer tout risque de pratiques pouvant constituer de la corruption, tels que le Programme Anti-Corruption, le Programme anti-blanchiment d'argent et le Code de déontologie du Groupe. En outre, tous les employés (y compris les employés à temps partiel) et les sous-traitants, dans la mesure applicable à leur mission, sont formés pour identifier et distinguer les situations susceptibles d'être associées à la corruption, en communiquant clairement notre principe de tolérance zéro en cas de violation. Pour en savoir plus sur les politiques et les engagements du Groupe en matière de lutte contre la corruption, les pots-de-vin et la fraude, veuillez consulter la Section 2.4 Éthique et conformité au sein du Groupe et la Section 6.2.2.5 Catégorie n° 5 : risques juridiques et réglementaires.

Lutte contre l'évasion fiscale

La stratégie d'URW 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 des activités économiques. En 2024, le Groupe a opéré 67 centres commerciaux situés dans 11 pays en Europe continentale, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Le Groupe ne structure pas ses investissements et activités au travers de pays[1] ou territoires non coopératifs dans le but de localiser des bénéfices dans des juridictions faiblement taxées.

Le Groupe respecte l'esprit et la lettre de l'ensemble des lois et réglementations fiscales. La politique fiscale du Groupe qui est publiée sur son site Internet et est régulièrement mise à jour, décrit les principes gouvernant la fiscalité d'URW et les procédures en place permettant de garantir l'effectivité de ces principes. En substance, la structure fiscale d'URW reflète la localisation géographique de son portefeuille immobilier ainsi que la conduite normale de ses activités économiques. La stratégie et les risques fiscaux sont suivis et gérés par une équipe de fiscalistes qualifiés internes et externes et discutés dans le cadre d'un Comité interne dont les membres incluent le Président Directeur Général et le Directeur Général Finance, avec les auditeurs du Groupe, le Comité d'audit du Groupe et le Conseil de Surveillance. L'objectif du Groupe est de réaliser ses activités avec un niveau de risques fiscaux faible. Cet objectif implique une bonne compréhension des conséquences fiscales des transactions ou réorganisations et cette bonne compréhension inclut la façon dont ces opérations seraient appréciées par les administrations fiscales. Seules les transactions et réorganisations considérées comme acceptables par les administrations fiscales compétentes sont mises en œuvre.

URW se conforme aux réglementations relatives à la transparence fiscale, telles que la directive 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 sa Déclaration fiscale pays par pays (*"Country by Country Reporting"* ou *"CbCR"*) auprès de l'administration fiscale française.

Des informations complémentaires sur la politique fiscale d'URW sont disponibles sur le site Internet au lien suivant : https://www.urw.com/fr/investisseurs/informations-fiscales.

Empreinte fiscale

URW 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[2]. Le principe de transparence fiscale consiste en l'imposition des bénéfices retirés de l'activité immobilière au niveau des actionnaires directement, plutôt qu'au niveau des sociétés foncières. URW 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. URW 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.

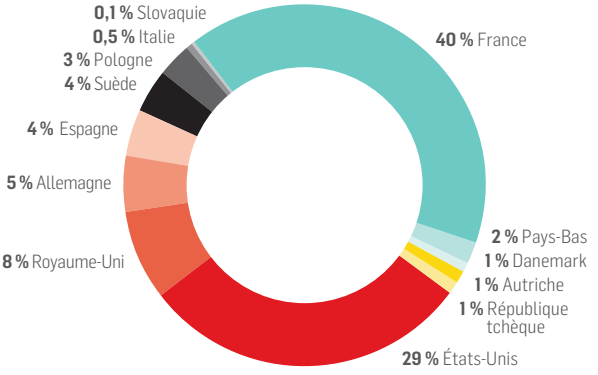
(1) Les pays ou territoires non coopératifs sont généralement définis comme ceux refusant de se conformer aux normes internationales de bonne gouvernance fiscale.
(2) Voir note 8.1.3 Régimes fiscaux des notes annexes aux états financiers consolidés (section 5.2), pour une description de ces régimes.

La position fiscale d'URW 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 d'impôts sur les bénéfices, sur les activités et de prélèvements sur les dividendes auprès des autorités fiscales locales[1].

Les impôts et taxes payés par le Groupe reflètent la localisation de ses investissements. Compte tenu de son portefeuille valorisé à 50 Mds€ et du fait que la détention d'actifs immobiliers l'oblige à payer des taxes foncières, URW 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 2024, sur une base proportionnelle, les filiales du Groupe URW ont acquitté 309 M€ de taxes locales et contributions sociales. La répartition géographique ci-après n'inclut pas l'impôt sur les bénéfices, qui est présenté dans la note 8.2 de la Section 5.2 Notes annexes aux états financiers consolidés.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES IMPÔTS ET COTISATIONS SOCIALES PAYÉS EN 2024



Concurrence loyale

Le Groupe met en œuvre des politiques visant à anticiper et à éviter toute pratique susceptible de constituer une violation de la concurrence loyale et des réglementations antitrust (voir la Section 6.2.2.5 Catégorie n° 5 : risques juridiques et réglementaires). La plupart des employés concernés sont formés et sont censés se conformer à toutes les lois sur la concurrence et les lois antitrust ainsi qu'aux politiques internes telles que le Code d'éthique. Les violations potentielles des lois antitrust et les risques liés à la concurrence sont identifiés par un processus spécifique impliquant les équipes juridiques et de conformité avant et pendant toute procédure d'acquisition d'un actif (voir la sous-section "Fusions-acquisitions, investissements et desinvestissements" de la Section 6.2.2.1 Catégorie n° 1 : secteur d'activités et risques opérationnels). URW coopère pleinement avec les autorités locales pour préserver l'intégrité du marché. Deux situations nécessitant une attention particulière sont toujours suivies par les équipes juridiques locales : La filiale Viparis en France exerçant un leadership important sur les parcs d'exposition de l'agglomération parisienne, avec un processus de supervision strict par la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (« DGCCRF ») et l'ensemble immobilier Zlote Tarasy en Pologne, actif qu'URW ne gère pas directement en raison des restrictions imposées par les autorités polonaises pour préserver une concurrence loyale dans la région de Varsovie (voir le paragraphe « Ensemble immobilier Zlote Tarasy » à la note 6.4.1 Description des principales entités associées comptabilisées par mise en équivalence de la Section 5.2 Notes annexes aux états financiers consolidés).

Responsabilité d'URW et absence de condamnations

URW a mis au point une méthodologie de suivi interne afin d'analyser les organes de presse et les plateformes concernées pour déterminer si le Groupe est impliqué dans un litige ou une procédure en cours. URW n'a pas été condamnée pour des violations des droits de l'homme ou de l'esclavage moderne. Aucun des Points de contact nationaux [2] (« PCN ») de l'OCDE n'a été saisi d'une question concernant URW, et le Groupe n'a été identifié dans aucune allégation sur le site Internet du Centre de ressources pour les entreprises et les droits de l'homme (« CREDH »)[3]. URW n'a pas été assigné ou condamné pour toute infraction liée à des questions fiscales, à des réglementations antitrust ou à la corruption. URW n'a jamais été reconnu coupable d'évasion fiscale dans aucun des pays où il exerce ses activités.

(1) Cf. note 8.2 de l'information financière consolidée de la Section 5.2 Notes annexes aux états financiers consolidés.
(2) Veuillez consulter le site suivant : https://mneguidelines.oecd.org/database/?hf=10&b=0&q=unibail-rodamco-westfield.
(3) Veuillez consulter le site suivant : https://www.business-humanrights.org/fr/entreprises/unibail/.

Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Activités liées à l'énergie nucléaire		
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
Activités liées au gaz fossile		
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

3.2.3 Informations sociales

3.2.3.1 Effectifs de l'entreprise (ESRS S1)

3.2.3.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)

Pour savoir comment URW tient activement compte des points de vue de ses employés, veuillez consulter les Sections 3.2.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur et 3.2.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique.

3.2.3.1.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)

Pour de plus amples informations sur l'analyse de double matérialité et le processus d'identification des risques, veuillez consulter respectivement les Sections 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels et 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe.

Comme expliqué aux Sections 3.2.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur et 3.2.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique, URW reconnaît que ses effectifs constituent un atout important et que les impacts, risques et opportunités qui leur sont associés sont étroitement liés à la stratégie et au modèle économique de l'entreprise. URW n'a identifié aucun risque en ce qui concerne le respect des droits humains, y compris les droits du travail dans les pays où le Groupe opère.

Pour plus d'informations sur les effectifs du Groupe, veuillez vous référer à la Section 3.2.3.1.8 Caractéristiques des salariés de l'entreprise.

Pour plus d'informations sur l'exposition limitée d'URW (sur la base des conclusions du Global Slavery Index) et les politiques visant à prévenir le travail des enfants et le travail forcé dans ses activités, y compris au sein de ses effectifs, veuillez consulter la sous-section dédiée à « l'Esclavage moderne » de la Section 3.2.3.2.3.1 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions (Section 3.2.3.2.3).

3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise (ESRS S1-1)

Le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield est engagé en faveur de pratiques commerciales éthiques à travers la mise en place de sa politique sociale. Ce cadre incarne le respect des droits humains, des pratiques de travail responsables et la création d'un lieu de travail qui favorise la diversité, l'inclusion et la sécurité. En adoptant et en mettant en œuvre ces principes, URW répond et dépasse les attentes des parties prenantes, et contribue à un changement sociétal positif.

En particulier, le Groupe a des politiques en matière de :
- Diversité, équité et inclusion (DEI) ;
- Formation et perfectionnement ;
- Dialogue social ; et
- Santé, Sécurité, Sûreté (3S).

Ces politiques s'appliquent à tous les employés à l'échelle du Groupe, sous la supervision de la Directrice des Ressources Humaines Groupe (et du Directeur Groupe des risques pour les 3S du Groupe). Celles-ci sont, à tout moment, accessibles aux employés sur l'intranet du Groupe.

Culture et valeurs d'URW

En 2024, URW a lancé une nouvelle proposition de valeur employeur (PVE) : « Créer davantage, Accomplir davantage, Oser davantage » célébrant la culture d'excellence et la passion du Groupe. La PVE met en avant le fait qu'URW est un groupe où l'ambition répond à toutes les attentes, où l'enthousiasme répond à l'engagement, et où des gens passionnés et des créatifs enthousiastes se rassemblent pour faire de la régénération urbaine et de la transformation du commerce de détail une réalité.

Avec la nouvelle proposition de valeur, le Groupe favorise le sentiment d'appartenance des employés en donnant une vision commune de la culture. Pour cela, un "manuel de culture" a été développé et partagé sur l'intranet pour tous les employés. Cela engage également les employés en les faisant participer à des événements de recrutement ou en partageant leur expérience chez URW sur les réseaux sociaux (principalement LinkedIn).

La PVE d'URW s'appuie sur les fondamentaux d'URW en tant que Groupe, notamment les valeurs de l'entreprise regroupées sous le nom : « Together at URW » (Ensemble chez URW). Ces valeurs représentent les principes communs qui guident nos actions individuelles et collectives, l'excellence dans les normes du Groupe en tant que culture et entreprise performante, ainsi que l'esprit d'entreprise que le Groupe considère comme nécessaire pour saisir les opportunités futures.

La performance des employés continue d'être évaluée dans le contexte de chaque valeur (voir le Programme d'évaluation des performances individuelles) :

- BOLDNESS – We operate with an ambitious vision ;
- EXCELLENCE – We deliver positive and sustainable impact ;
- TEAMWORK – We unite diverse talent to succeed ;
- ETHICS – We build on trust and transparency ;
- PASSION – We love what we achieve together ; and
- OWNERSHIP – We are action-oriented and accountable.

Droits humains et conditions de travail

Comme indiqué dans sa Politique Droits Humains et sa Déclaration sur la santé et la sécurité (version la plus récente disponible sur le site Internet d'URW[1]), URW s'engage à respecter les normes les plus élevées en matière de protection des droits humains et des droits du travail. URW respecte les conventions et les normes fondamentales du travail établies par l'Organisation internationale du travail (OIT) et s'aligne sur les Principes directeurs de l'OCDE, établissant ainsi la norme en matière de conduite des affaires responsable et de respect des droits humains dans les activités mondiales du Groupe. 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 le respect et l'éthique dans les relations d'affaires (conventions collectives, *Integrity Line*, Code d'Éthique, compliance book, Programme Anti-Corruption, etc.). Le Groupe exerce ses activités dans l'Union européenne, le Royaume-Uni et les États-Unis, qui offrent des protections strictes en matière de droits humains. Ces juridictions disposent de réglementations et de normes strictes auxquelles le Groupe adhère, garantissant ainsi le respect et la protection des droits de toutes les personnes impliquées dans ses activités. L'approche proactive d'URW et son adhésion à ces normes exigeantes, complétées par la Politique Droits Humains et la Politique de lutte contre l'esclavage et la traite des êtres humains d'URW, ont permis au Groupe de maintenir un bilan solide en matière de droits humains.

Depuis 2004, URW est membre du Pacte mondial des Nations Unies (PMNU), 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 respecte les lois australiennes et britanniques concernant l'esclavage moderne. Comme clairement indiqué dans ses déclarations sur l'esclavage moderne pour le Royaume-Uni et pour le Groupe (voir www.urw.com), URW interdit strictement toute forme de travail forcé ou de travail des enfants dans toute partie de ses activités d'entreprise ou de sa chaîne d'approvisionnement, avec des mécanismes de vigilance raisonnable spécifiques. Des audits réguliers et des efforts d'amélioration continue dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du Groupe démontrent l'attachement d'URW à la transparence et aux pratiques de travail éthiques. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur.

Santé, Sécurité, Sûreté sur le lieu de travail

Comme l'explique la Déclaration sur la santé et la sécurité d'URW, celles-ci sont prioritaires et intégrées dans tous les aspects de la planification et des activités de l'entreprise. À cette fin, URW s'efforce continuellement de promouvoir une culture de la sécurité, du bien-être, tout en de se conformant à la réglementation et en visant à améliorer ses pratiques existantes.

L'engagement d'URW en matière de santé et de sécurité se manifeste via diverses initiatives solides, notamment l'accès à des programmes de bien-être physique et mental, à des ressources de santé pour les collaborateurs, ainsi qu'à des informations et à des formations visant à responsabiliser et à éduquer les collaborateurs à tous les niveaux en termes de santé et de sécurité. Chaque année, un résumé de ces programmes est présenté aux partenaires sociaux, en particulier en ce qui concerne les programmes relatifs à la santé. En outre, un plan d'action pour le bien-être à l'échelle du Groupe est en cours d'élaboration en partenariat avec les partenaires sociaux. De plus, les réponses à une question spécifique sur le bien-être des employés, posée dans le cadre du processus annuel de fixation des objectifs d'URW, ont été analysées. Par la suite, un certain nombre de thématiques de haut niveau ont été présentées et partagées avec les équipes RH locales.

Des mesures plus ciblées existent également au niveau local, telles que la médecine du travail (examens médicaux des collaborateurs conformément aux exigences légales) ou une ligne d'assistance psychologique anonyme et gratuite.

Les différents sièges sociaux dans les pays où opère URW font d'immenses progrès pour améliorer l'ergonomie des lieux de travail, en vue d'améliorer l'expérience et le bien-être des employés. En favorisant une conception ergonomique, ils cherchent à créer un environnement de travail plus confortable et plus convivial. Ces efforts soulignent le dévouement d'URW à favoriser une culture de travail positive, en aidant les employés à se sentir plus à l'aise et plus productifs dans leurs tâches quotidiennes.

Les risques les plus matériels identifiés par URW concernent les chantiers de construction et les actifs exploités. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur.

Diversité, équité et inclusion

Le Groupe cherche à obtenir un résultat global équitable qui récompense la performance individuelle et collective et ne pratique aucune discrimination liée à l'origine, le genre, la nationalité ou tout autre critère personnel.

La diversité et l'inclusion constituent un élément clé de la feuille de route Better Places du Groupe. URW est présent dans 11 pays et sur 2 continents et accueille des collaborateurs issus de différentes régions du globe, de cultures et d'horizons divers, pour bâtir des équipes performantes et inclusives. Pour créer un environnement sûr et propice, le Groupe diffuse des sujets de diversité et d'inclusion à tous les employés afin de créer une culture inclusive. Dans le cadre du parcours d'intégration, chaque nouvel arrivant est invité à assister à un webinaire sur le thème « Supporting Inclusion at URW » (Soutenir l'inclusion chez URW). Le Groupe veille à ce que plusieurs sessions soient proposées chaque année.

(1) Consultez les Politiques sur https://www.urw.com/en/csr/csr-documents

En premier lieu, URW s'engage à assurer la pleine égalité des chances au travers des pratiques et processus RH dans l'ensemble du Groupe. Cet objectif a été atteint : depuis 2019, 100 % des régions au sein desquelles URW exerce ses activités 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 dans leurs procédures, en matière de pratiques de recrutement, de rémunération et d'avantages, d'évaluation des talents, de formation et de 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 l'origine, la couleur de peau, la religion, le genre, 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, l'engagement dans les organes de représentation des collaborateurs ou toute autre caractéristique protégée.

URW a également mis en place le plan Be You at URW, qui vise à ancrer pleinement l'engagement du Groupe en faveur de davantage de diversité et d'inclusion dans l'ensemble de l'entreprise. Cette approche est axée sur 4 piliers (Leadership et engagement, Politiques d'inclusion et performances).

Leadership et engagement

- Afin de reconnaître l'importance de la gouvernance en matière de Diversité, Équité et Inclusion (« DEI »), URW dispose d'un responsable du changement au niveau du Directoire en charge de la DEI ;
- La Direction Générale du Groupe est informée de la performance d'URW en matière de DEI par le biais de réunions de suivi fréquentes et d'informations annuelles relatives à la DEI adressées au Conseil de surveillance et au Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) ;
  - Les membres du Directoire et du Comité Exécutif ont tous signé la Charte Be You at URW, qui comprend un engagement pour la diversité dans les postes à haute responsabilité ;
  - Après avoir signé les Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies (« UN WEP ») en 2023 par le biais de la Déclaration de soutien du PDG, URW continue de faire preuve d'un engagement public en faveur de l'égalité femmes-hommes chez URW[1], comme en témoigne un partenariat avec ONU Femmes, dans le cadre duquel URW a amplifié le message de la Journée internationale de la femme 2024 de l'agence sur tous les écrans numériques du Groupe à l'échelle internationale[2]. Ce partenariat reflète la crédibilité d'URW en matière d'égalité femmes-hommes ainsi que l'impact mondial de l'Entreprise ; la campagne a atteint 6,7 millions de personnes ;
  - Des objectifs de développement durable, de diversité et d'inclusion sont en place pour le Directoire et le Comité Exécutif (en 2024, 10 % de la RVA et 25 % de la RVLT) ; et
  - URW s'engage à promouvoir la diversité et l'inclusion par le biais de diverses initiatives, dont l'initiative #StOpE contre le sexisme, le Manifeste pour l'inclusion des personnes en situation de handicap en France et la Charte de la diversité néerlandaise. Le Groupe soutient l'égalité femmes-hommes et l'égalité raciale au Royaume-Uni avec Real Estate Balance et la charte Race at Work. Viparis a signé la Charte des Femmes de l'Immobilier et la Charte française de la diversité, en mettant l'accent sur l'égalité salariale, la formation, le recrutement et l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Les politiques d'inclusion et la performance

Les politiques et les pratiques d'inclusion d'URW visent à promouvoir l'équité et à favoriser l'évolution professionnelle dans l'ensemble de notre organisation. Les mesures concrètes que nous avons prises ont donné lieu à de nombreux succès, récompenses et reconnaissances en matière de Diversité, équité et inclusion (DEI). Elles témoignent de notre engagement continu à favoriser un milieu de travail inclusif où chaque individu se sent valorisé et responsabilisé.

- Le Groupe a été récompensé à l'échelle régionale et internationale, notamment en recevant un certain nombre de prix comme, par exemple, le prix du meilleur employeur en Europe centrale. URW a été classé dans le Top 100 des entreprises Equileap pour l'égalité femmes-hommes au niveau mondial, ainsi que dans le Top 10 des entreprises (France) et le Top 30 des employeurs pour les attitudes et les actions envers la communauté LGBTQ+ dans le secteur de l'immobilier (Royaume-Uni) ;
- Pour soutenir les familles, un congé parental a été offert dans toutes les régions d'URW sous forme de congé parental partagé (Royaume-Uni) ou de deuxième congé parental prolongé (France et Suède). En outre, en ce qui concerne la garde des enfants, des places ont été offertes dans les garderies (France) et des indemnités pour enfants à charge ont été versées (Autriche). Le Groupe a reçu plusieurs distinctions en tant que lauréat du prix « Best for Families » et « Top 30 Employer » (Royaume-Uni) ;
- Les processus de recrutement interne ont été renforcés par l'inclusion de la Déclaration d'URW sur l'égalité des chances sur toutes les descriptions de poste, les annonces d'emploi et les pratiques en matière de ressources humaines. Des discussions portant sur une planification équilibrée des remplacements dans les postes ont eu lieu dans tous les pays afin d'améliorer l'équilibre entre femmes et hommes au sein de l'équipe dirigeante ;
- URW s'engage à suivre l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, à périmètre constant, et à réduire celui-ci au minimum. Les résultats de l'analyse des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et de l'égalité sur le lieu de travail sont publiés en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis, chaque année.

Voir la Section 3.2.3.1.6 Actions concernant les impacts matériels sur les effectifs de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les effectifs de l'entreprise , et efficacité de ces actions, pour de plus amples informations sur les piliers « Développement et formation des employés » et la Section « Culture et engagement des employés ».

Attractivité du Groupe

Attirer les meilleurs talents grâce à des programmes personnalisés en interne

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 expérimentés. Pour soutenir le développement des meilleurs talents, Unibail-Rodamco-Westfield met en place un programme personnalisé en interne : **le Programme international pour les jeunes diplômés (International Graduate Programme, ou « IGP »)** symbolise de longue date l'engagement d'URW en faveur de l'évolution des carrières. Il constitue un levier majeur d'attractivité extérieure et comprend un parcours d'intégration et de formation très complet pour les nouveaux arrivants. À mesure qu'URW se concentre sur le recrutement des jeunes diplômés les plus talentueux issus des grandes écoles internationales, le Groupe poursuit également ses efforts dans le recrutement de profils expérimentés et diversifiés. L'intégration de nouvelles compétences et la diversité de ses styles de leadership et de management sont des facteurs clés pour le succès du Groupe. De nombreuses actions de recrutement international sont organisées pour attirer et recruter les meilleurs candidats pour l'IGP.

(1) https://www.urw.com/fr-fr/presse/actualites/2023/committed-to-women-s-empowerment
(2) À l'exception des centres détenus, mais non gérés par URW, ainsi que dans le Westfield *Mall of Scandinavia* en Suède.

Chaque année, URW participe au forum **CEMS (The Global Alliance in Management Education)** qui se tient à Barcelone en novembre, organise plus de 30 entretiens sur place, dirige un séminaire de compétences sur la mise en place d'une stratégie d'entreprise en matière de développement durable pour 20 étudiants internationaux et assiste au forum pour rencontrer les 1 000 participants de cet événement.

L'IGP permet aux jeunes diplômés de découvrir l'approche unique de l'immobilier commercial d'URW. Ils acquièrent une connaissance directe des principes fondamentaux de l'entreprise, construisent un réseau solide et accèdent à un tremplin vers une carrière prometteuse qui façonne l'avenir de l'entreprise. Ils peuvent également envisager de rejoindre un programme de mentorat afin de faire évoluer leur carrière et d'obtenir des conseils auprès de profils plus expérimentés.

Soutenir le lien entre l'armée et la nation

URW soutient activement l'engagement de ses employés qui servent comme réservistes dans l'armée française. L'entreprise reconnaît les compétences et les expériences précieuses que les réservistes apportent au milieu de travail, telles que le leadership, la discipline et le travail d'équipe. Afin de faciliter leur double rôle, URW offre des modalités de travail flexibles et des congés adaptés à leurs horaires de formation et de déploiement, conformément aux exigences légales minimales. Ce soutien permet aux employés de remplir leurs fonctions de réserviste sans compromettre leurs responsabilités professionnelles.

Renforcer l'autonomie des salariés D'URW – Formation et perfectionnement

Formation

Le Groupe vise à s'assurer que ses effectifs soient qualifiés, compétents, polyvalents et préparés pour l'avenir. Cela profite non seulement aux employés, mais contribue également à la résilience de l'Entreprise ainsi qu'aux objectifs de succès et de développement durable à long terme d'URW. La politique Formation s'applique à tous les employés d'URW (y compris les employés à temps partiel), quel que soit leur rôle, leur niveau, et leur positionnement au sein de l'organisation.

Chez Viparis, pour garantir l'égalité des chances, chaque collaborateur bénéficie d'une formation dédiée à son métier. La Viparis Academy propose des formations personnalisées pour tous les métiers de Viparis. Elles s'adressent à tous les collaborateurs de l'entreprise, quelle que soit leur fonction. Elles visent à faciliter l'intégration par des présentations permettant aux collaborateurs de s'approprier l'écosystème de Viparis, à favoriser l'autonomie dans le travail par la transmission de méthodes et d'outils métiers, à assurer la montée en compétences au quotidien par des formations personnalisées pour chaque poste, et à permettre l'évolution de carrière par des stages de formation réalisés sur 2 à 3 ans.

Développement de carrière

La mobilité interne entre les fonctions, conçue comme un processus collaboratif impliquant les salariés, les managers et les équipes des ressources humaines, est fortement encouragée. Cette approche permet 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 networking et le partage de bonnes pratiques entre régions. La politique de mobilité internationale couvre l'ensemble des situations de mobilité et s'attache à apporter le soutien nécessaire aux expatriés du Groupe et à leurs familles. En 2024, 2,7% des collaborateurs ont effectué une mutation latérale de carrière au sein du Groupe, 5,89% des salariés ont bénéficié d'une promotion, et encore 0,95% ont mené une mission dans le cadre de la mobilité internationale. Le Groupe a nettement amélioré ses processus de planification et de développement des carrières grâce au plan de succession, au programme des talents et au programme d'évaluation des performances individuelles.

Le Programme d'évaluation des performances individuelles

Le Programme d'évaluation des performances individuelles vise à favoriser un retour d'expérience régulier au sein du Groupe et à encourager le développement personnel ainsi qu'une réflexion objective tout au long de l'année, en mettant l'accent sur une approche « Soyez maître de votre développement personnel ». La pierre angulaire du programme demeure la campagne de fixation des objectifs au début de l'année, avec des objectifs établis dans les catégories des Objectifs opérationnels, de Transformation durable de l'entreprise et de Développement du personnel ; objectifs qui peuvent être adaptés tout au long de l'année. Le tout est suivi d'une approche basée sur un feedback à 360 degrés, qui se déroule désormais en juin. C'est l'occasion, pour chaque employé, de bénéficier de partage d'informations (feedback) sur son développement professionnel et personnel de la part de son manager direct, de ses collègues, de ses collaborateurs directs (le cas échéant) et des managers/collaborateurs fonctionnels (le cas échéant). Le feedback à 360 degrés est basé sur les 6 valeurs de l'entreprise : Boldness, Excellence, Teamwork, Ethics, Passion and Ownership (audace, excellence, travail d'équipe, éthique, passion et autonomie). Le tout s'achève par les entretiens de fin d'année, qui sont réalisés par un comité composé de dirigeants clés de l'organisation afin de garantir l'équité et la cohérence de l'évaluation transversale des performances. Le programme donne lieu à une discussion approfondie sur les performances annuelles des employés, leur potentiel de croissance professionnelle et leur rétention. 1942 employés ont passé ces entretiens dans le cadre du Programme d'évaluation des performances individuelles fin 2024 (périmètre considéré : salariés recrutés avant le 30 septembre avec un contrat longue durée).

Dialogue social

URW est une entreprise qui compte un nombre relativement limité de collaborateurs, ce qui réduit naturellement la complexité et la portée du dialogue social au sein de l'organisation. URW exerce ses activités exclusivement dans des pays dotés d'une législation stricte en matière de travail. Cette législation offre des garanties solides en ce qui concerne la négociation collective et la liberté d'association. Cet environnement réglementaire garantit que les droits des collaborateurs sont protégés et que tout problème peut être efficacement traité dans les cadres juridiques existants. Sachant qu'URW maintient des mécanismes locaux pour garantir les canaux de communication entre URW et les collaborateurs dans les pays où elle opère.

3.2.3.1.4 Processus de dialogue avec les effectifs de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts (ESRS S1-2)

Les équipes RH d'URW sont organisées autour d'une petite équipe dirigée par la Directrice des Ressources Humaines Groupe. Cette équipe est composée de trois centres d'expertise (Gestion des talents, Formation, Perfectionnement et DEI, Rémunération, Avantages et Mobilité internationale) et de cinq équipes RH régionales qui mettent en œuvre les politiques du Groupe.

Le dialogue social

Le dialogue social relève directement de la responsabilité de la Directrice des Ressources Humaines Groupe. Depuis 2009, URW dispose d'un organe de représentation européen, l'European Employees Committee (EEC). L'EEC se réunit au moins deux fois par an. Cette périodicité permet d'aborder les sujets récurrents mentionnés ci-dessous. Dans le même temps, l'EEC peut organiser des réunions supplémentaires à la demande de la direction ou de la majorité des représentants des collaborateurs, si les événements actuels affectent l'entreprise en Europe. L'ordre du jour de la réunion est établi conjointement par la direction et le secrétaire de l'EEC. Les membres sont ensuite convoqués au moins 7 jours civils avant les assemblées ordinaires et 3 jours civils avant les réunions extraordinaires. Le dialogue social au sein du Groupe est couvert par une approche complémentaire pour les pays européens, car il résulte de l'application de réglementations locales, qui varient d'un pays à l'autre. Néanmoins, la politique du Groupe est de promouvoir et d'encourager le partage d'actions et de politiques communes au sein des divers secteurs. L'EEC est informé annuellement des questions concernant le marché au sens large et la situation économique du Groupe (présentation des résultats financiers du Groupe, projets de développement et d'investissement, etc.), ainsi que sur la stratégie, les transactions stratégiques, la feuille de route du développement durable et les conditions de travail du Groupe. Par exemple, en 2024, l'EEC a été informé et consulté sur la stratégie du Groupe, l'évolution de son organisation et les possibilités d'accroître sa capacité d'adaptation. La mise en œuvre de la nouvelle politique du travail à domicile a également fait l'objet de discussions. Ce comité est également le lieu d'échanges sur les bonnes pratiques au sein des pays. En 2024, les réunions ont été l'occasion d'examiner les meilleures pratiques en matière d'ESG et les priorités et objectifs en matière de ressources humaines dans les pays. Ce comité se fait également l'écho de tous les sujets à dimension européenne concernant les collaborateurs du Groupe. Au travers d'ateliers, il contribue régulièrement au partage de bonnes pratiques concernant les enjeux sociaux. Bien que l'Entreprise ne soit pas soumise aux obligations légales en matière de représentation des salariés au CS, elle s'engage à dialoguer avec les salariés et travaille avec leurs représentants. En outre, depuis 2009, l'EEC reçoit des informations concernant la situation économique du Groupe et discute de toutes les questions concernant les collaborateurs du Groupe. Le Groupe organise également de nombreuses réunions sur différents sujets avec le comité social et économique sur une base mensuelle (en France) et les organisations syndicales représentant chaque région.

Viparis entretient également un dialogue régulier et ouvert avec son comité social et économique en ce qui concerne la stratégie, la situation économique et financière, la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi chez Viparis. Pour obtenir un retour d'expérience régulier, les collaborateurs de Viparis sont consultés mensuellement par le biais d'enquêtes sur des thèmes récurrents (autonomie, relations entre pairs, soutien de la direction, engagement, charge de travail, reconnaissance, liberté d'opinion), ainsi que de manière ponctuelle (par exemple, en cas de sortie de crise).

L'approche d'URW en matière de ressources humaines s'applique de manière uniforme à l'ensemble du Groupe, aucun cas spécifique n'a été identifié comme vulnérable et aucun incident relatif aux droits de l'homme n'a été signalé en 2024.

Les sujets de la santé et de la sécurité

Concernant les sujets de la santé et de la sécurité, le Groupe donne la priorité et intègre tous les aspects Santé et Sécurité dans sa politique, sa planification et ses activités. À cette fin, il s'efforce continuellement de promouvoir une culture du bien-être et du développement durable, de se conformer à la réglementation et vise à améliorer ses pratiques existantes.

La politique en matière de santé et de sécurité du Groupe s'étend à tous les employés, sous-traitants et visiteurs d'URW, si applicable, sur ses sites.

L'engagement du Groupe en faveur de la santé et la sécurité se traduit par plusieurs initiatives :

- L'accès aux programmes de bien-être physique et mental et à des ressources de santé pour les employés ;
- Des informations et de la formation pour responsabiliser et former les employés à tous les niveaux en matière de Santé et sécurité ;
- L'accès au signalement des accidents, quasi-incidents et cas potentiels de non-conformité, ainsi que les protocoles connexes aux fins d'enquête et de mesures correctives appropriées, au représentant local en matière de Santé et sécurité (en France, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail du Comité d'entreprise), au manager concerné ou aux équipes RH locales (pour les employés) ;
- L'identification proactive des dangers et la mise en œuvre de mesures appropriées d'atténuation des risques par le biais des procédures de gestion des risques du Groupe ;
- Une approche collaborative avec les sous-traitants et autres tierces parties en matière de santé et sécurité ;
- Une comparaison et une évaluation des performances par rapport aux indicateurs du secteur et aux meilleures pratiques ;
- Des audits à intervalles réguliers ; et
- L'intégration du feedback de la part des employés, des sous-traitants et des parties prenantes afin de favoriser l'amélioration des pratiques.

Diversité, équité et inclusion

Le Groupe reconnaît l'importance d'un engagement auprès des employés par le biais de deux leviers clés : la formation et la diversité, l'équité et l'inclusion.

Conformément à la politique Formation d'URW, le catalogue de formation internationale est actualisé en fonction des besoins régionaux formulés par les directeurs des ressources humaines de chaque région. Cette approche permet de répondre aux besoins locaux tout en déployant la feuille de route à l'international. Des programmes d'apprentissage obligatoires personnalisés sont offerts à tous les employés en rapport avec des sujets liés à la conformité (cybersécurité/RGPD/conformité).

Conformément au plan Better Places du Groupe, la stratégie d'apprentissage durable vise à mobiliser et à doter tous les employés des ressources nécessaires pour comprendre et contribuer pleinement à la mission et à l'ambition d'URW. Un parcours d'apprentissage sur le développement durable est proposé pour sensibiliser au changement climatique et renforcer les compétences des équipes qui sont directement responsables de la mise en œuvre des composantes clés du plan Better Places (Sustainable Retail Index (indice du développement durable dans le commerce de détail et Certification Better Places).

Dans toutes les zones géographiques, le Groupe a mis en œuvre des programmes Work Greener qui permettent aux salariés de réduire l'impact environnemental de leur travail au quotidien. Le programme vise à rendre les bureaux d'URW plus durables et plus respectueux de l'environnement, en mettant en œuvre des initiatives écologiques, telles qu'une gestion des déchets plus efficace, la promotion de la consommation responsable ou l'encouragement à une mobilité douce. Depuis 2019, tous les sièges d'URW ont mis en place au moins une initiative Work Greener.

3.2.3.1.5 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations (S1-3)

Les employés d'URW peuvent faire part de leurs préoccupations par divers moyens :

- S'entretenir avec leurs managers ;
- Faire part de leurs préoccupations à l'équipe RH locale et/ou à l'équipe conformité ;
- Les enquêtes flash dites « *Pulse surveys* » ;
- L'évaluation des talents ; et
- Le pilier du mécanisme de traitement des griefs d'URW est *l'Integrity Line,* qui offre une garantie de confidentialité et la possibilité de rester anonyme, par le biais d'un mécanisme tiers indépendant. Le processus de traitement des événements signalés par le biais de l'URW *Integrity Line* est décrit aux Sections 2.4.4 Programme de compliance et 2.4.5 Programme Anti-Corruption.

Compte tenu de la rareté des plaintes ou des griefs et la diversité potentielle des problèmes qui pourraient être signalés, il n'est pas possible d'établir un processus de remédiation prédéterminé. Il incombe au responsable des RH et/ou de la conformité de procéder à toute remédiation nécessaire.

Dispositif de signalement: Integrity line

Les employés d'URW ont la possibilité de signaler toute violation présumée ou tout acte répréhensible suspecté du Code d'éthique, des politiques d'URW, des lois et règlements locaux. Les alertes peuvent être soulevées en utilisant l'*Integrity Line.* URW applique des mesures correctives en fonction de la gravité des incidents signalés. Tous les cas signalés sont traités conformément à l'URW *Integrity line* and Whistleblowing Statement (disponible sur le site web de l'URW). De plus, le mécanisme est régulièrement revu pour garantir son efficacité.

En 2024, aucun événement majeur n'a été signalé par l'intermédiaire de l'URW *Integrity Line* sur des questions concernant les employés d'URW. Cela témoigne de l'engagement d'URW à maintenir un niveau élevé d'intégrité et de conduite éthique dans ses activités, en particulier en s'attaquant à tout impact négatif matériel sur les employés.

Pour plus d'informations sur *l'Integrity Line*, veuillez vous référer à la Section 2.4.4 Programme de compliance.

Par l'application de son Code d'Éthique, URW s'engage à respecter des valeurs éthiques fortes s'agissant de la manière dont le Groupe mène ses activités quotidiennes de manière éthique, transparente et équitable. Le Groupe applique le principe de « tolérance zéro » à l'égard de toutes pratiques contraires à l'éthique, comme les comportements inappropriés, irrespectueux ou illégaux, le harcèlement, la discrimination, la corruption, le trafic d'influence ou les violations des droits humains. Les politiques et procédures de conformité du Groupe reposent sur une approche basée sur les risques opérationnels et inhérents à son activité. Les procédures ont été instaurées afin de guider les employés d'URW dans la mise en œuvre des politiques du Groupe. Chez URW, chaque employé œuvre à la promotion des valeurs et règles d'éthique et de conformité. Le top management fait également la promotion d'une culture de l'éthique et de la conformité *Tone from the top* dans les activités de URW ainsi que l'engagement collectif d'agir conformément à ses valeurs.

Viparis s'inscrit également dans cette approche en mettant en œuvre son Code d'Éthique et une procédure d'alerte pour prévenir Viparis de toute infraction éventuelle à son Code d'Éthique ou à la législation locale. Cette procédure d'alerte est accessible à différentes catégories de personnes, telles que les collaborateurs, le personnel externe (par exemple les employés des prestataires de services) et les travailleurs occasionnels (par exemple les intérimaires, les stagiaires), ainsi que les fournisseurs directs et indirects.

Managers

Les managers sont là pour servir, tous les jours, de point de contact aux employés qui souhaiteraient signaler tout problème ou préoccupation en rapport avec les ressources humaines. Ils sont chargés de régler les problèmes rapidement et de veiller à ce que toutes les questions liées aux RH soient traitées efficacement. En maintenant des lignes de communication ouvertes, les managers contribuent à favoriser un environnement de travail attentif et réactif.

Équipes Ressources humaines

Conformément à sa Déclaration sur la santé et la sécurité, en cas de quasi-accident ou d'accident, URW a mis en place des canaux de communication qui permettent aux employés de signaler les problèmes et de demander réparation. URW veille à ce que les accidents, les quasi-accidents et les cas potentiels de non-conformité, ainsi que les protocoles connexes en matière d'enquête et de mesures correctives appropriées, soient signalés au responsable local en matière de santé et de sécurité, au responsable concerné ou aux équipes locales chargées des ressources humaines.

Les employés sont encouragés à communiquer directement avec leurs équipes RH pour signaler tout problème ou préoccupation. Les équipes RH garantissent l'ouverture nécessaire pour engager le dialogue sur des sujets liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI), à la formation, au développement personnel et aux mesures d'adaptation au travail. Des équipes RH sont disponibles pour fournir leur soutien et leurs conseils, en veillant à ce que tous les employés aient accès aux ressources et aux opportunités dont ils ont besoin pour se développer. Qu'il s'agisse d'aborder des problèmes précis, de demander des conseils sur les évolutions de carrière ou de demander des mesures d'adaptation en vue d'améliorer les conditions de travail, les employés peuvent communiquer en toute confiance avec leurs représentants RH locaux afin de favoriser un milieu de travail plus inclusif et plus attentif à leurs besoins.

Pour développer les qualifications des salariés, chaque région est responsable des relations avec les employés afin d'assurer la réalisation des objectifs globaux et le développement personnel de chacun. Les équipes responsables de la formation sont régulièrement en contact avec les équipes RH locales, avec des conférences téléphoniques mensuelles sur des sujets de formation.

Organes de représentation des collaborateurs

Les salariés ont la possibilité d'interagir avec leurs organes locaux de représentation ou avec le Comité d'Entreprise Européen (le cas échéant) pour répondre aux préoccupations, identifier les domaines susceptibles d'être améliorés et offrir des commentaires constructifs. Ces organismes constituent un moyen supplémentaire de s'assurer que les employés sont entendus et qu'URW peut améliorer continuellement ses processus. En collaborant avec ces représentants, les employés peuvent communiquer efficacement leurs besoins et leurs suggestions, qui seront ensuite transmis aux équipes RH pour leur permettre de prendre des mesures et d'apporter un soutien.

Santé et sécurité

Chez URW, nous nous engageons à maintenir un environnement de travail sûr et sain pour tous nos employés. Nos processus en matière de santé et sécurité (H&S) sont conçus pour identifier, atténuer et remédier tout impact négatif sur nos employés. Voici les éléments clés de notre approche :

Identification et réparation des effets négatifs :

URW effectue, avec l'aide du Groupe Bureau Veritas, des évaluations et des audits réguliers des risques afin d'identifier les risques pour la santé et la sécurité sur le lieu de travail (y compris les fournisseurs). Ces évaluations aident URW à mettre en œuvre des mesures préventives et à traiter rapidement les risques identifiés.

URW dispose d'un système de signalement des incidents qui permet aux employés de signaler tout accident, quasi-incident ou situation dangereuse. Chaque rapport fait l'objet d'une enquête approfondie et des mesures correctives sont prises pour éviter toute récidive. Ce sujet relève de la responsabilité du département des RH.

Des programmes de formation continue sont offerts à tous les employés pour s'assurer qu'ils connaissent les protocoles de sécurité et les meilleures pratiques. Parmi les sujets couverts : la gestion des crises, la formation, des stress tests et des exercices de sécurité réguliers.

Le Groupe a également mis en place un certain nombre de procédures appropriées en cas d'urgence (par exemple fuites de produits chimiques).

Canaux d'expression des préoccupations :

URW a mis en place une ligne d'alerte téléphonique confidentielle que les employés peuvent utiliser pour signaler toute préoccupation liée à la santé et à la sécurité, sans crainte de représailles. Cette ligne téléphonique est gérée par un tiers indépendant afin d'assurer l'anonymat et l'impartialité.

Les employés sont encouragés à exprimer leurs préoccupations en matière de santé et de sécurité directement auprès de leurs managers ou du département Santé et sécurité. Nous privilégions une politique de portes ouvertes afin de favoriser une culture de transparence et de confiance.

Des enquêtes et des séances de retour d'information sont régulièrement organisées pour recueillir l'avis des employés sur les questions de santé et de sécurité. Ce retour d'information est essentiel à l'amélioration continue de nos processus en matière de santé et sécurité.

Suivi et amélioration continue :

URW a créé des comités de santé et de sécurité, notamment en France et au Royaume-Uni, en vertu de lois locales. Ces comités se réunissent au moins une fois par an pour examiner la performance en matière de sécurité, discuter des préoccupations et recommander des améliorations.

En se fondant sur les résultats de l'audit mondial H&S d'URW, les indicateurs clés de performance (ICP) liés à la santé et à la sécurité sont suivis et transmis à l'équipe dirigeante. Cette démarche permet de responsabiliser et d'améliorer en permanence les pratiques du Groupe en matière de santé et sécurité.

En mettant en œuvre ces processus et en offrant de multiples canaux pour exprimer les préoccupations de chacun, URW veille à ce que la santé et la sécurité de ses employés soient une priorité absolue.

3.2.3.1.6 Actions concernant les impacts matériels sur les effectifs de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les effectifs de l'entreprise, et efficacité de ces actions (ESRS S1-4)

Les actions concernant les thèmes matériels sont mises en œuvre dans l'ensemble du Groupe pour tous les employés ayant un contrat de travail direct avec URW (sauf indication contraire).

3.2.3.1.6.1. Le développement et la formation des employés

Afin de s'assurer que les salariés soient compétents, polyvalents et prêts pour l'avenir, URW offre une variété de formations visant à engager et à renforcer les compétences de ses salariés sous la supervision du département URW Academy. Les sessions sont proposées sous différents formats : support numérique, webinaires, formations en présentiel et ateliers en petits groupes. Si certains apprentissages sont obligatoires chaque année, la plupart des initiatives d'apprentissage sont proposées sur une base volontaire et s'adressent à des groupes spécifiques d'employés.

En suivant régulièrement la conduite des objectifs spécifiques, URW s'assure que des progrès sont accomplis dans la réalisation des objectifs Better Places. S'agissant des effectifs féminins du Groupe, des actions ont été conçues pour accroître la proportion de femmes occupant des postes de direction et à créer une filière de succession diversifiée dans l'ensemble du Groupe afin de retenir les talents et de promouvoir une égalité dans la progression professionnelle.

- Offre de formation en matière d'inclusion à l'échelle globale en 2024 :
  - Un module d'apprentissage numérique personnalisé, conçu pour aider les employés à prendre conscience des préjugés inconscients et à les surmonter, ainsi qu'à mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de l'organisation, a été mis en place à destination de tous les employés du Groupe par le biais d'un parcours d'apprentissage obligatoire, avec un taux d'achèvement total de 90 %. L'équipe responsable de la formation partage les rapports sur les taux d'achèvement avec les équipes Ressources Humaines de chaque région afin de soutenir et de permettre un suivi local;
  - Dans le cadre du URW Manager Programme à l'échelle du Groupe, tous les managers du Groupe ont pu bénéficier d'une formation sur le cadre juridique de la discrimination et sur les stratégies clés de gestion et de réduction des préjugés inconscients dans le cadre d'un atelier intitulé « Tools for Inclusive Management « (outils pour une gestion inclusive) ;
  - Les chargés du recrutement ont pu suivre, sur la plateforme de formation d'URW, un module en ligne axé sur la diminution des préjugés inconscients dans le recrutement ;
  - Dans le cadre de leur parcours d'intégration, tous les nouveaux arrivants ont été invités à participer à la formation « Supporting Inclusion at URW » sur les préjugés inconscients, déployée à l'échelle du Groupe ;
  - Les membres du Directoire et du Comité E ont participé à un séminaire intitulé « Navigating the Landscape of Harassments » (Se frayer un chemin dans le contexte du harcèlement) ;
  - Les régions ont proposé une formation sur la diversité et l'inclusion, constituée notamment de tables rondes et de séminaires menés en interne et en externe.

- En 2024, le Programme de gestion URW s'est étendu à toutes les régions, introduisant de nouveaux modules tels qu'un atelier de réflexion stratégique et un séminaire sur l'engagement et la motivation en équipe;
- Les nouveaux arrivants continuent de bénéficier d'un parcours de formation dédié, englobant les thèmes clés relatifs à la diversité, au développement durable, à la sécurité et à l'entreprise.
- Tous les employés se sont vus attribuer un parcours de formation numérique obligatoire, constitué des modules Conformité, RGPD, Cybersécurité et Diversité et inclusion ; 83 % des employés ont complété le programme dans son intégralité. En outre, tous les employés ont été invités à rejoindre des webinaires d'intérêt international, axés sur divers sujets, tels que Composer avec le changement, Utiliser l'IA générative, Comprendre le développement durable dans l'industrie de la mode et (pour les employés européens), Impact des médias dans le commerce de détail. Collectivement, 1041 employés ont rejoint ces web diffusions ;
- URW met continuellement à jour ses offres de formation pour s'assurer que les employés sont équipés pour atteindre les objectifs du Groupe. En 2024, une approche plus ciblée a été adoptée, visant à adapter le contenu à des compétences spécifiques pour les profils adéquats. Plusieurs sujets ont été intégrés au catalogue de formation international, dont la communication stratégique, la productivité, le développement durable, la technologie, l'innovation et les compétences professionnelles;
- Afin d'améliorer le bien-être de ses employés, URW a lancé un nouveau programme de formation mondial axé sur une performance élevée et saine, sans préjudice sur la santé, avec des outils et des ressources qui favorisent le bien-être. Les participants ont accès à une plateforme numérique avec des conseils pour une productivité personnalisée et le bien-être dans son travail.

Afin d'assurer un déploiement et une mise en œuvre efficaces de la feuille de route Better Places, URW a mis en place un parcours de formation dédié au développement durable :

Le développement durable est au cœur de l'itinéraire emprunté par les nouveaux arrivants, intégré dans le parcours d'intégration. Ce dernier est constitué d'événements et d'apprentissages numériques, notamment un atelier intitulé Fresque du Climat et des sessions de formation personnalisées et ludiques sur le développement et les opérations durables. Tous les employés ont été invités à découvrir des sujets clés liés au développement durable avec les parcours de formation ciblés de l'Axa Climate School dédiés à la compréhension de la science qui sous-tend le développement durable et à l'adoption de solutions en la matière. Au niveau des pays, les équipes locales de gestion des ressources humaines constituent le point de contact principal pour les employés. Elles assurent l'adéquation avec les objectifs globaux et la réactivité face aux demandes individuelles des employés. Des formations pratiques ont également été dispensées, visant à soutenir les engagements stratégiques en matière de développement durable pris par le Groupe, notamment la Certification Better Places et le Sustainable Retail Index (indice du développement durable dans le commerce de détail). 317 employés ont ainsi été formés. En mettant l'accent sur le développement durable et l'adaptabilité, ces formations offrent aux départements les compétences nécessaires pour relever efficacement les défis du plan de transition du Groupe. Cette approche proactive peut contribuer à garantir que les équipes restent résilientes et à même de faire face à tous changements qui se présentent à elles.

Plan de succession

Chaque année, un plan de succession complet est déployé en Europe et aux États-Unis pour les postes de direction et d'encadrement du Groupe, l'accent étant mis sur les fonctions centrales et régionales. En 2024, 106 postes de direction et leurs successeurs identifiés ont été examinés par le Directoire lors d'un examen dédié au plan de succession du Groupe, en aval d'analyses effectuées dans tous les pays par les Directeurs des Ressources Humaines et les Directeurs Généraux Opérations. Le plan de succession participe à la constitution d'un solide vivier de talents, à la clarification des opportunités de développement pour les successeurs identifiés et à l'anticipation de leurs possibilités de parcours professionnel. Parallèlement au plan de succession, une identification des meilleurs talents est menée à bien. Toutes les fonctions et tous les niveaux d'expérience sont pris en compte. L'objectif de cet examen est d'avoir une vision complète 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. Au cours de l'étude du plan de succession 2024, 143 meilleurs talents ont été identifiés, en tenant compte de potentiels spécifiques, tels que les capacités commerciales, les aptitudes au leadership et les ambitions.

Engagement des salariés et diversité

- Lors de la campagne de la Journée internationale de la femme 2024 à l'échelle du Groupe, tous les employés ont reçu une série de messages mettant en avant les près de 200 femmes du Groupe ayant fait évoluer leur carrière vers un nouveau rôle en 2023 ainsi que les femmes des équipes dirigeantes qui ne cessent de dynamiser l'activité et d'avoir un impact positif sur les équipes.Les équipes locales ont également organisé diverses activités axées sur l'égalité des genres, notamment des réunions publiques, des tables rondes et l'accès à la formation et aux ressources ;
- Tout au long du mois de juin, les équipes ont soutenu la culture d'inclusion d'URW en mettant en lumière les communautés LGBTQIA+ par le biais d'activités visant à favoriser le dialogue, la sensibilisation et le respect, à promouvoir la diversité sociale et numérique, ainsi que des événements communautaires et des célébrations ;
- URW a obtenu une note de 93/100 à l'index de l'égalité professionnelle pour 2023[1] et Viparis une note de 94/100 ;
- L'équipe du Royaume-Uni a reçu des prix en 2024 de la part de Working Families (voir ci-dessus, dans la rubrique Politique d'inclusion et performance) ;
- En 2024, tous les employés ont intégré des objectifs de développement durable dans leurs plans annuels d'intéressement à court terme. Des initiatives et des objectifs alignés sur le programme Better Places ont été mis en place en collaboration avec plusieurs départements, notamment : Investissement, Développement, Finances, Opérations, Gestion technique, Marketing, Commercialisation, Juridique et Ressources Humaines. Un ensemble d'outils avec des exemples clés d'objectifs de développement durable est partagé dans l'ensemble du Groupe ;
- En 2024, le bien-être mental et physique des employés est resté prioritaire, grâce à la mise en place du plan « Your Well-Being » du Groupe. Les initiatives mondiales et locales, axées sur les trois domaines clés du plan - une culture saine, des esprits sains et des corps sains - font l'objet d'une description ci-dessous.

(1) https://egapro.travail.gouv.fr/consulter-index?query=UNIBAIL.

- La rubrique **CULTURE SAINE** implique les disciplines suivantes : équilibre entre vie professionnelle et vie privée, collaboration, valeurs de l'entreprise et leadership solidaire.
  - URW s'engage à promouvoir une culture de travail présentiel toujours plus dynamique, à soutenir des interactions de qualité, à inspirer la créativité et à exploiter tout le potentiel de nos activités et de nos équipes. La flexibilité et la capacité d'adaptation sont au cœur de notre réussite collective. L'approche d'URW permet à chaque employé de travailler, de temps en temps, en distanciel un jour par semaine. Pour la deuxième année consécutive, une question spécifique relative à la définition du bien-être a été ajoutée au processus de fixation des objectifs afin de favoriser le dialogue entre employés et managers. Viparis a développé une culture du bien-être et de l'attention portée à ses collaborateurs, qui se traduit dans le pilier Better at Heart de sa stratégie de développement durable et dans sa politique RH ;
  - Bonnes pratiques et politiques pour soutenir un environnement de travail positif et sain : le Groupe a signé la charte de la parentalité. Une formation dédiée aux parents qui travaillent a lieu en France et au Royaume-Uni ;
  - Dans le cadre de son Programme de Gestion URW à l'échelle du Groupe, URW a continué à proposer des ateliers visant à doter les managers d'une compréhension plus approfondie et d'outils pratiques leur permettant d'aborder avec plus d'assurance des discussions complexes sur le bien-être, y compris des pratiques qui soutiennent une approche empathique et humaniste.
- La rubrique **ESPRITS SAINS** implique les disciplines suivantes : santé mentale, résilience, pleine conscience et souplesse d'esprit. Un soutien au bien-être mental est proposé dans toutes les régions, avec notamment des sessions de formation, un programme d'aide en cas de crise, des abonnements à une application reconnue de méditation et de santé mentale, ou encore des programmes de soutien aux employés, avec des projets d'amélioration de l'offre dans tous les pays. Une collection de ressources sur le bien-être mental, comprenant des informations et des conseils, a été élaborée et diffusée à l'échelle mondiale à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale en octobre.
- La rubrique **CORPS SAINS** met l'accent sur les aspects physiques du bien-être.

Tous les salariés bénéficient d'une assurance maladie, avec un certain nombre de régions proposant également des vaccinations antigrippales, des examens oculaires et des bilans de santé complets ; dans toutes les régions, les salariés sont encouragés à faire davantage d'exercice, avec des salles de sport accessibles gratuitement ou des cours de gym quotidiens subventionnés avec un coach sportif, ou encore des défis de marche (France, Espagne, Allemagne et Autriche).

Conformément à la charte « Be You at URW », l'engagement DEI du Groupe - **Be You at URW** - se concentre sur toutes les formes de diversité dans le milieu professionnel et repose sur un principe de base : être fier de soi, être unique, dans un environnement qui veille à ce que tous les employés se sentent suffisamment en sécurité et soutenus pour être les meilleurs d'eux-mêmes. Plus précisément, dans le cadre de notre plan Better Places, notre engagement à l'égard de la DEI consiste à développer une communauté de talents issus d'horizons divers, experts et engagés pour mener à bien notre ambition en matière de développement durable. Des processus spécifiques - campagnes de fixation d'objectifs et évaluations semestrielles - permettent d'examiner les besoins individuels en matière de formation.

3.2.3.1.6.2. Dialogue social

Cette année, les représentants du personnel ont été étroitement associés aux décisions relatives à l'activité économique du Groupe et à l'organisation du travail, notamment en matière de bien-être numérique et de pouvoir d'achat. 41 accords collectifs ont été signés ou sont en cours de négociation avec les organisations syndicales en France (Viparis compris). Ces questions 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 2024, 50 % des collaborateurs étaient couverts par une convention collective. Le Groupe organise diverses réunions avec les comités d'entreprise et les syndicats (il existe des variations au niveau local en fonction, dans certains cas, des différentes réglementations locales applicables).

En 2024, les thèmes abordés par le Comité européen des employés (European Employees Committee, ou « EEC ») comprennent la politique de travail à domicile d'URW, l'inclusion (gestion des congés de maternité/parentalité), l'approche de restructuration du Groupe, la rétention des talents, la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les possibilités d'optimisation des processus, la formation et le développement et la mise en œuvre de la CSRD. L'implication de l' EEC souligne l'engagement d'URW en faveur de la transparence dans la poursuite de ses objectifs de développement durable et l'implication des salariés dans leur mise en œuvre. Le sujet de la CSRD a également été abordé par le comité d'entreprise local pour la France.

Santé et sécurité

Dans le cadre de la mission d'amélioration continue d'URW, le plan d'action en matière de santé et de sécurité pour 2025 est le suivant :

- Dans le cadre de la stratégie de gestion des risques de 2025, une évaluation des risques approfondie en matière de santé et sécurité sera effectuée au premier semestre de 2025, afin d'évaluer et (s'il y a lieu) d'améliorer, au niveau mondial, les dispositions actuelles d'URW en matière de Santé et sécurité. Cette évaluation intégrera un examen des rôles et des responsabilités (et des impacts à la suite de la régionalisation/réorganisation récente), des politiques/procédures, des audits et de la formation à tous les niveaux et dans toutes les activités. Ce document sera présenté au Comité d'audit URW SE en juillet 2025. Un autre plan d'action sera établi au cours de cet examen (en fonction des constatations).
- Introduction d'un audit HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) approfondi des actifs opérationnels d'URW, niveau additionnel de suivi de la conformité aux audits HSE externes existants.
- Mise en œuvre d'un plan de formation HSE remanié pour les employés, avec du matériel pédagogique actualisé, une plateforme de diffusion et une fréquence accrue d'achèvement des cours. Les 9 sujets principaux abordés sont : introduction à la santé et sécurité, sensibilisation à la sécurité-incendie, environnement, Audit HSE, produits chimiques dangereux, gestion de l'eau et légionellose, équipements et inspections obligatoires, amiante, gestion et qualité de l'air.

Voir la Section 3.2.3.1.14 Indicateurs de santé-sécurité pour de plus amples informations sur les indicateurs connexes.

3.2.3.1.7 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels (ESRS S1-5)

La feuille de route Better Places a été activement partagée et discutée avec les organes de représentation des collaborateurs et le personnel dans son ensemble. Pour ce faire, des roadshows sur le développement durable ont été organisés dans toutes les régions et tous les pays où URW est présent. Ces roadshows ont servi de plateformes interactives, permettant aux employés d'examiner en profondeur les objectifs de la feuille de route, de poser des questions et de partager leurs avis/commentaires. En s'engageant directement auprès des employés, URW s'est efforcé de faire en sorte que les employés aient été non seulement informés, mais aussi impliqués dans le parcours de développement durable de l'entreprise. L'objectif de cette approche était de favoriser l'adhésion et l'engagement en vue d'atteindre les objectifs du plan Better Places. En adéquation avec le pilier Thriving Communities de la feuille de route Better Places, l'objectif du Groupe est de constituer une communauté interne d'acteurs du changement en matière de diversité et du développement durable, avec les objectifs à atteindre suivants pour tous les employés :

- Chaque année, 100 % des collaborateurs d'URW [1] ont au moins un objectif de développement durable. Grâce au processus annuel de fixation des objectifs du Groupe, chaque employé définit un ensemble d'objectifs qui renforcent les objectifs stratégiques d'URW tout en s'alignant sur des priorités fonctionnelles spécifiques. Cette démarche intègre un objectif de transformation durable de l'entreprise ; objectif en adéquation avec le plan Better Places d'URW et qui garantit que les objectifs de développement durable de l'entreprise soient déployés dans toutes les fonctions. Un guide de référence est fourni à tous les employés pour soutenir la création d'objectifs à impact.
- Chaque année, 95 % au moins des salariés d'URW ont suivi une formation en matière de développement durable. Afin de mieux préparer les employés à satisfaire au programme de développement durable d'URW, les compétences de chacun sur les sujets de développement durable sont renforcées grâce à une multitude d'initiatives d'apprentissage, allant des cours de niveau débutant offerts à tous les employés à la formation de niveau expert pour des fonctions spécifiques.
- Maintenir 40 % de femmes dans les fonctions de direction. Promouvoir la diversité des genres et garantir l'égalité des chances en matière d'évolution de carrière pour tous les employés est l'une des priorités du Groupe en matière de diversité et d'inclusion. L'établissement, par la direction, d'un objectif spécifique oblige le Groupe à mettre en œuvre des mesures qui favorisent le maintien de ce niveau de représentation des femmes. Ce faisant, URW vise à créer un pipeline de succession diversifié, à retenir les talents et à créer une équipe dirigeante plus équilibrée et dynamique.

Chaque année, la Directrice des Ressources Humaines Groupe et les équipes RH préparent un résumé complet des principaux points forts en matière de ressources humaines. Ce résumé met en contexte les domaines d'amélioration, célèbre les principales réalisations et décrit les initiatives à venir pour l'année qui suit. Il fournit une vue d'ensemble claire qui soutient la planification stratégique et l'amélioration continue au sein de la fonction RH. En outre, les salariés sont régulièrement informés, par le biais de communications dédiées, des progrès réalisés par rapport aux objectifs. Ces informations actualisées permettent non seulement de tenir tout le monde informé de l'état d'avancement et des réalisations actuelles, mais aussi de créer une plateforme de discussion ouverte et de feedback. En favorisant un environnement où les employés peuvent participer à des débats constructifs, URW s'efforce d'assurer la transparence et d'encourager une approche collaborative pour atteindre les objectifs du Groupe. Ce dialogue continu permet d'aligner les efforts individuels avec les objectifs de l'organisation, stimulant de ce fait la réussite collective.

(1) Tous les salariés ayant des objectifs formalisés dans l'outil RH d'évaluation de la performance du Groupe.

3.2.3.1.8 Caractéristiques des salariés de l'entreprise (ESRS S1-6)

Le Groupe suit tous ses employés au travers de Workday, son système mondial d'informations RH. Selon un rapport au 31 décembre 2024, le Groupe compte 2 410 employés, dont 54,8 % de femmes et 45,2 % d'hommes. Les effectifs moyens en 2024 s'élèvent à 2 541 salariés. Au cours des 3 dernières années, les femmes ont représenté en moyenne 54% de l'ensemble du personnel, avec une répartition équilibrée dans les pays où le Groupe est présent. Pour de plus amples renseignements sur les effectifs et les frais de personnel dans les états financiers, voir la Section Note 11. Rémunération et avantages consentis au personnel.

Tableaux : informations sur les effectifs par pays, genre et type de contrat au 31 décembre 2024[1]

TABLEAU 1. EFFECTIFS PAR GENRE

Genre	Effectifs
Hommes	1 089
Femmes	1 321
Autres/ non communiqués [1]	0
Total des collaborateurs	**2 410**

(1) Dans certains États membres, il est possible de s'enregistrer légalement comme ayant un troisième sexe, souvent neutre, qui est catégorisé comme "Autres" dans le tableau ci-dessus. Aucun employé ne s'est auto-déclaré comme étant « neutre » ou d'un « autre » genre dans les effectifs d'URW ; cette catégorie n'est donc pas mentionnée dans le tableau ci-dessus. Tous les pays où URW opère sont présentés dans ce tableau.

TABLEAU 2. EFFECTIFS PAR PAYS

	Fin 2023	Fin 2024
France (y.c. Viparis)	1 008	977
États-Unis	438	380
Allemagne	433	372
Royaume-Uni	239	210
Espagne	125	105
Suède	87	82
Pologne	81	75
Pays-Bas	64	65
République tchèque	63	62
Autriche	63	52
Italie	10	10
Danemark	13	12
Slovaquie	7	8
Total Groupe URW	**2631**	**2 410**

TABLEAU 3. EMPLOYÉS PAR TYPE DE CONTRAT ET GENRE

	Femmes		Hommes		Total
Effectifs	1 321	*55 %*	1 089	45 %	**2 410**
• Permanent	1 259	*54 %*	1 053	46 %	**2 312**
• Temporaire	62	63 %	36	37 %	**98**
• Heures non garanties[1]	26	76 %	8	24 %	**34**
• Plein temps	1 233	*53 %*	1 083	47 %	**2 316**
• Temps partiel	88	94 %	6	6 %	**94**

(1) Pour information. Ces effectifs sont déjà compris dans les effectifs totaux

(1) Source : Workday.

TABLEAU 4 : EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT ET RÉGION

	Europe du Sud		Europe centrale		Europe du Nord		Royaume-Uni		États-Unis		Total
Effectifs[1]	**1 092**	*45 %*	**569**	*24%*	**159**	*7 %*	**210**	*9 %*	380	*16 %*	**2 410**
• Permanent[2]	1 034	*45 %*	555	*24 %*	142	*6 %*	201	*9 %*	380	*16 %*	**2 312**
• Temporaire	58	*59 %*	14	*14 %*	17	*17 %*	9	*9%*	0	*0 %*	**98**
• Heures non garanties[3]	0	*0 %*	0	*0 %*	0	*0 %*	0	*0 %*	34	*100 %*	**34**
• Plein temps	1 075	*46 %*	515	*22 %*	143	*6 %*	204	*9 %*	379	*16 %*	**2 316**
• Temps partiel	17	*18 %*	54	*57 %*	16	*17 %*	6	*6 %*	1	*1 %*	**94**

Europe du Sud : France, Espagne, Italie. Comprend les salariés de l'entreprise
Europe centrale : Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Slovaquie
Europe du Nord : Suède, Pays-Bas, Danemark
(1) Source : Jour ouvrable.
(2) Sont considérés comme travailleurs permanents les salariés ayant un contrat à long terme avec URW par opposition à un contrat à durée déterminée.
(3) Les heures non garanties désignent les contrats de travail qui ne promettent pas un nombre minimum ou fixe d'heures de travail.

TABLEAU 5 : EFFECTIFS PAR GENRE ET PAR PAYS

Pour les pays dans lesquels l'entreprise compte 50 salariés ou plus représentant au moins 10 % de son effectif total. L'effectif moyen en 2024 s'élève à 2 541 salariés.

Pays	Femmes	Hommes	Total
France	537	440	977
Allemagne	188	184	372
États-Unis	206	174	380
Total	**931**	**798**	**1 729**

TABLEAU 6 : RECRUTEMENT ET ROTATION DU PERSONNEL

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des recrutements et des départs des employés, exprimés en effectifs et en proportion du nombre total d'employés au début de l'année considérée.

	Mouvements 2023		Mouvements 2024	
	Effectifs	% du total	Effectifs	% du total
Recrutements	**596**	*100 %*	**358**	*100 %*
• Permanent	458	*77 %*	278	78 %
• À durée déterminée	83	*14 %*	50	14 %
• Apprentis	55	*9 %*	30	8 %
Départs	**625**	*100 %*	**579**	*100 %*
• **Non volontaire**	**385**	62 %	**341**	59 %
- Licenciements	139	*22 %*	141	24 %
- Fin de période d'essai	34	*5 %*	23	*4 %*
- Départ à la retraite	18	*3 %*	14	2 %
- Rupture conventionnelle	61	*10 %*	47	8 %
- Fin de contrats à durée déterminée*	88	*14 %*	100	*17 %*
- Sous-traitance*	45	*7 %*	16	3 %
• **Volontaire et autres**	**240**	*38 %*	**238**	*41 %*
- Démissions	238	*38 %*	237	41 %
- Fin de période d'essai	0	*0 %*	0	*0 %*
- Départ à la retraite	0	*0 %*	0	*0 %*
- Décès	2	*0 %*	1	*0 %*
Taux de rotation du personnel[1]		**19,4 %**		**18,6%**

(1) Calculé comme étant la somme de tous les départs, à l'exception de ceux marqués d'un astérisque ci-dessus, divisée par les effectifs permanents au début de la période de déclaration (2 541 et 2 489 pour 2023 et 2024, respectivement).

3.2.3.1.9 Caractéristiques des non-salariés assimilés aux effectifs de l'entreprise (ESRS S1-7)

Les obligations de déclaration des données relatives aux non-salariés sont introduites progressivement, car elles bénéficient d'une approche progressive. Cela signifie que, pour l'année 2024, les données relatives aux non-salariés ne doivent pas être incluses dans le périmètre déclaré.

3.2.3.1.10 Couverture des négociations collectives et dialogue social (ESRS S1-8)

Pour de plus amples informations, veuillez vous référer à la Section 3.2.3.1.4. Processus de dialogue avec les effectifs de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts.

Un accord relatif à l'implication des salariés a été signé, créant de ce fait un représentant (l'EEC - European Employees Committee, ou Comité européen des employés), considéré comme une entité juridique et chargé de représenter les salariés.

	Couverture des négociations collectives		Dialogue social
Taux de couverture 2024	Collaborateurs – EEE (pour les pays comptant plus de 50 collaborateurs représentant plus de 10 % du total des collaborateurs)	Collaborateurs – non-EEE (estimation pour les régions comptant plus de 50 collaborateurs représentant plus de 10 % du total des collaborateurs)[1]	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays comptant plus de 50 collaborateurs représentant plus de 10 % du total des collaborateurs)[2]
0-19 %		USA	
20-39 %			
40-59 %			
60-79 %			
80-100 %	France		Allemagne France

(1) Le Royaume-Uni n'est plus dans le périmètre (en dessous du seuil de 10%)
(2) Le dialogue social en Allemagne est au niveau du Comité Européen.

3.2.3.1.11 Indicateurs de diversité (S1-9)

		2023		2024	
Effectifs au 31 décembre 2024		Effectifs	%	Effectifs	%
Âge	< 30	543	20,6 %	466	19,3 %
	30-50	1 567	59,6 %	1 466	60,8 %
	> 50	521	19,8 %	478	19,8 %

PROPORTION DE POSTES OCCUPÉS PAR DES FEMMES À DIFFÉRENTS NIVEAUX DE DIRECTION

Auparavant (de 2020 à 2023), un poste de niveau direction au sein d'URW était défini comme un poste de niveau 15 et au-delà, de même que tout membre d'une équipe de direction nationale (ou régionale) d'un niveau inférieur à 15 (y compris les membres du Directoire d'URW SE et d'URW NV). À compter du 1er janvier 2024, en raison de la régionalisation de l'organisation du Groupe, la définition des postes de direction a dû être revue afin d'être en conformité avec la nouvelle organisation et le retrait des équipes de direction nationales. Elle est désormais définie comme toute personne active dans un poste de niveau 15 et au-delà (120 en 2024, excluant Viparis), ainsi que dans tout rôle de direction régionale au niveau 14 en marketing, direction de centre et Westfield Rise, et tout rôle de direction nationale au niveau 14 en Leasing, juridique, Design et construction (au total, 11 rôles en 2024).

La proportion de femmes aux postes de niveau direction augmente, passant de 42,5 % fin 2023 à 44,3 % fin 2024. Cela reflète les efforts importants déployés pour promouvoir et recruter des femmes à des échelons supérieurs.

La définition du niveau intermédiaire de direction a été modifiée en conséquence et comprend maintenant tous les postes de niveau 12 à 14. Par conséquent, cette population est légèrement plus importante au 31 décembre 2024. La proportion de femmes dans cette population est stable, à 47,1 %.

	2023					2024				
	Total	Occupés par des femmes		Occupés par des hommes		Total	Occupés par des femmes		Occupés par des hommes	
Niveau Direction	160	68	42,5 %	92	57,5 %	131	58	44,3 %	73	55,7 %
Niveau intermédiaire de direction	699	322	46,1 %	377	53,9 %	664	313	47,1 %	351	52,9 %

Au sein de Viparis, un poste de niveau direction est défini comme toute personne active dans un poste de niveau 14 et au-delà (Niveau N-1 au Comex, Directeurs ou Directrices de Site, Directeur ou Directrices du Servex et Directeur Viparis Emotions). Au 31 décembre 2024, la proportion de femmes aux postes de niveau direction s'élève à 44 %.

3.2.3.1.12 Personnes handicapées (ESRS S1-12)

À la fin de l'année 2024, le Groupe compte 1 %[1] de collaborateurs reconnus comme travailleurs avec un statut de handicap parmi lesquels 54 % sont des femmes et 46 % sont des hommes. URW est signataire du manifeste français pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique.

Viparis est signataire de la charte française de la diversité, et a signé un accord avec les autorités sur le handicap, incluant des initiatives de recrutement, de mesures d'adaptation à l'emploi, d'information, d'assistance administrative, d'un service d'assistance téléphonique personnalisée et de sensibilisation.

3.2.3.1.13 Indicateurs de la formation et du développement des compétences (ESRS S1-13)

POURCENTAGE DE COLLABORATEURS AYANT BÉNÉFICIÉ D'ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES DE PERFORMANCE ET DE L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE, PAR GENRE

	2024
Nombre total de collaborateurs ayant bénéficié d'évaluations de performance	2 297
Proportion de collaborateurs ayant bénéficié d'évaluations de performance[1]	95,3 %
Proportion de femmes[1]	94,8 %
Proportion d'hommes[1]	96 %

(1) D'après l'effectif moyen de 2 541 salariés sur l'exercice 2024, incluant Viparis.

NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR COLLABORATEUR ET PAR SEXE

Nombre total d'heures de formation suivies par les salariés sous contrat à durée indéterminée et déterminée.

	2023	2024
Total des heures suivies	50 711	37 623
Nombre moyen d'heures par employé[1]	19	14,8
Nombre moyen d'heures par femme[1]	19	14,8
Nombre moyen d'heures par homme[1]	19	14,9
Nombre total de personnes formées	2 848	2 384

(1) D'après les effectifs moyens de 2 541 sur l'exercice.

3.2.3.1.14 Indicateurs de santé-sécurité (ESRS S1-14)

ACCIDENTS

Type d'accidents	2023	2024
Incidents liés au travail causant des blessures	13	5
Incidents liés au travail entraînant la mort	0	0

L'ensemble des salariés du Groupe URW est couvert par un système de gestion de la santé-sécurité.

Le Groupe a poursuivi sa stratégie de formation à la prévention des risques en 2024, en mettant l'accent sur la formation « gestion RH ». Ces séances sensibilisent les nouveaux managers à la gestion collaborative et aux processus RH internes. Ces sessions sont assurées par l'équipe RH et visent à développer une culture d'apprentissage commune. Une formation sur les risques psychosociaux a aussi été dispensée aux nouveaux managers tout au long de l'année.

- L'absentéisme fait l'objet d'un suivi au sein de chaque région et les informations sont régulièrement transmises à la direction ; et
- Les causes des accidents du travail sont examinées et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. Les taux de fréquence et de gravité des blessures en 2024 étaient respectivement de 1,17 % et 0,01 %. En 2024, les arrêts maladie ont représenté 14 901 jours ouvrables (2,65 % du nombre total de jours ouvrables) et les jours d'absence pour accident du travail/trajet ou maladie ont représenté 106 jours ouvrables (0,02 % du nombre total de jours ouvrables).

Pour les données sur la mortalité survenue sur l'un des chantiers de construction d'URW en 2024, veuillez consulter la Section 3.2.3.2.6.2 Santé et sécurité.

En 2024, un incident mortel a eu lieu, impliquant un travailleur sur site (employé par un sous-traitant) sur le projet Triangle. Le Coordonnateur en matière de sécurité et de protection de la santé (CSPS) responsable du site a approuvé la reprise des activités de coffrage et de décapage à partir du 7 octobre 2024, qui avaient été suspendues à la suite de l'accident le 24 septembre 2024. En accord avec le CSPS, les activités non affectées par l'accident ont repris le 25 septembre 2024. L'équipe de projet URW et l'entrepreneur général ont mené une enquête approfondie pour s'assurer que tous les protocoles relatifs à la santé et à la sécurité étaient correctement appliqués. L'analyse détaillée de l'incident a servi à améliorer les mécanismes d'anticipation et à renforcer les protocoles existants et les normes de santé et de sécurité sur place.

(1) Pourcentage calculé en divisant le nombre d'employés reconnus comme étant en situation de handicap et sous contrat au cours de l'année de référence (informations communiquées dans l'outil de reporting RH et par les départements RH des pays) par le nombre total d'employés au 31 décembre de la même année.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

	2023		2024	
	Nombre de jours ouvrables	Ratio	Nombre de jours ouvrables	Ratio
Jours d'absence pour accident du travail	779	0,13 %	106	0,02 %
Jours perdus pour problèmes de santé d'origine professionnelle et décès pour cause de maladie[1]	0	0 %	78	0,01 %
Jours perdus pour maladie professionnelle	0	0 %	0	0 %
Jours d'absence pour arrêt maladie	13 415	2,26 %	14 901	2,65 %
Jours perdus pour maladie mentale liée au travail	7130	0,02 %	776	0,14 %
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	3 262	0,55 %	1 761	0,31 %
Total	**17 587**	**2,96 %**	**17 621**	**3,13 %**

Les ratios ci-dessus sont calculés en jours ouvrables : nombre total de jours manqués (absences) dans l'année considérée/(jours ouvrables moyens dans l'année multipliés par les effectifs moyens pendant l'année).

(1) Nombre de cas de mauvaise santé liés au travail pouvant être enregistrés, soumis à des restrictions légales en matière de collecte de données.

3.2.3.1.15 Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale) (ESRS S1-16)

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes

L'écart de rémunération non ajusté entre les femmes et les hommes du Groupe, calculé comme la différence entre le salaire horaire moyen des hommes et le salaire horaire moyen des femmes (incluant le salaire de base, la part variable cible et, le cas échéant, la valeur IFRS de la rémunération variable à long terme), exprimé en pourcentage du salaire horaire moyen des hommes, est de 30,1 % pour les salariés présents au 31 décembre 2024. Cet écart de rémunération s'explique en grande partie par une proportion plus élevée d'hommes aux postes de direction et de femmes aux postes de soutien et opérationnels. Lors du calcul d'un écart de rémunération ajusté (comparant les salaires des hommes et des femmes dans le même pays, avec le même niveau d'emploi), l'écart de rémunération moyen diminue à 4,5 %. Lorsque l'on compare également avec des employés ayant une expérience similaire, l'écart de rémunération se réduit davantage à **3,1 %**.

	2024
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	30,1 %
Écarts de rémunération (à pays identique, niveau identique)	4,5 %
Écarts de rémunération à périmètre constant (à pays, niveau, expérience identiques)	3,1 %

Grâce aux progrès réalisés en matière de promotion et de recrutement de femmes dirigeantes, ainsi qu'à la Politique de Rémunération mise en place, le Groupe est convaincu que l'écart de rémunération non ajusté entre les femmes et les hommes continuera à se réduire dans les années à venir.

Ratio de rémunération totale

Conformément aux exigences de la CSRD, un ratio de rémunération totale a été calculé sur la base des informations disponibles globalement, à savoir, les salaires de base, la part variable cible et la valeur IFRS de la RVLT. Les calculs ont été effectués sur la base du périmètre de l'ensemble des salariés du Groupe à l'exception des stagiaires et des apprentis. Les salaires ont été convertis en Euros sur la base des taux de changes moyens 2024. Sur cette approche, le ratio entre la rémunération totale du Président du Directoire est de 50,4 vs. la rémunération médiane et de 32,8 vs. la rémunération moyenne. Ce ratio est susceptible de varier, non seulement en fonction de l'évolution de la politique de rémunération du Président du Directoire et la politique de rémunération globale, mais aussi en fonction de la répartition mondiale des effectifs, du modèle d'organisation du Groupe et des variations de taux de change. Il ne tient pas compte des autres avantages, tels que les retraites, les assurances et avantages en nature, qui ne nont pas disponibles globalement, et ne représentent pas des montants significatifs. Le Groupe continuera à améliorer le mode de calcul de ce ratio dans les années à venir.

3.2.3.1.16 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme (ESRS S1-17)

En 2024, il n'y a pas eu d'incidents, de plaintes, d'amendes ou d'impacts graves en lien avec les droits de l'homme au sein des activités d'URW et de ses effectifs. URW s'efforce de renforcer en permanence sa prévention et ses mécanismes internes ainsi que son engagement en faveur des droits humains.

3.2.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)

3.2.3.2.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)

La Section 3.2.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes contient des informations sur la façon dont URW gère les parties prenantes, notamment les travailleurs de la chaîne de valeur.

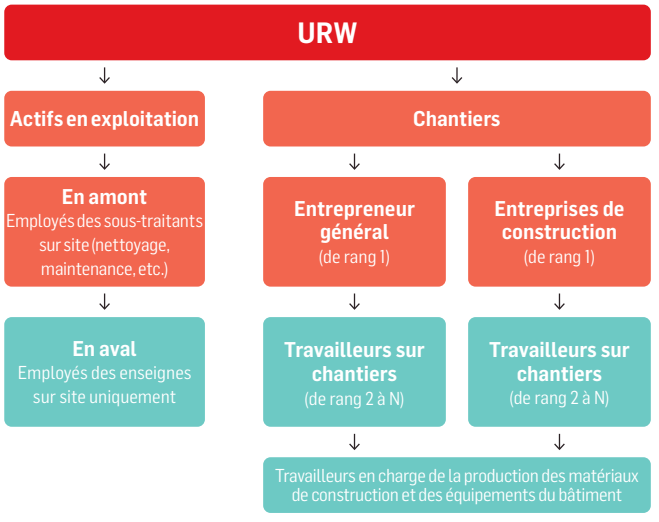
3.2.3.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)

La stratégie et le modèle économique d'URW sont intrinsèquement liés au bien-être des travailleurs de la chaîne de valeur, qui englobe divers impacts, risques et opportunités. Les impacts et les dépendances d'URW sur ses travailleurs de la chaîne de valeur comportent de multiples facettes. Ces relations englobent un large éventail d'activités, de ressources et de liens essentiels au modèle économique d'URW, incluant à la fois l'entretien (par exemple, le nettoyage, la sécurité/sûreté, l'entretien des installations) et les travailleurs du bâtiment. À leur tour, les politiques et les pratiques d'URW influent directement sur les conditions de travail, les offres d'emploi dans la chaîne de valeur et le bien-être général de ces employés.

Les impacts matériels de l'entreprise sont axés sur l'amélioration des conditions de travail et la lutte proactive contre les violations potentielles des droits humains. En mettant en œuvre des politiques strictes et des mesures proactives, URW peut atténuer davantage les risques et renforcer sa position dans ce domaine. Parmi les risques associés aux violations affectant les travailleurs de la chaîne de valeur, on pourra citer les diverses conséquences de nature juridique, financière et de réputation, qui pourraient également avoir un impact négatif sur les possibilités de partenariat pour URW.

Les travailleurs du bâtiment représentent la catégorie de travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe qui est la plus touchée, en raison des risques liés à la santé et à la sécurité, au travail forcé et au travail non déclaré. Ils ont été identifiés comme étant le groupe le plus vulnérable aux impacts matériels négatifs au sein de la chaîne de valeur d'URW.

S2 - TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT/CHAÎNE DE VALEUR



Responsabilité directe d'URW
Responsabilité indirecte d'URW

Dans le cadre de sa cartographie des risques d'achat, URW a évalué les risques d'esclavage moderne à l'aide du *Global Slavery Index*. Le Groupe a évalué les risques pour les droits humains en combinant le *Global Freedom Index*, le *Global Rights Index*, le *Child Labour Index*, l'Indice d'égalité entre les hommes et les femmes et l'Indice du développement humain. En 2024, les principaux chantiers de construction d'URW se trouvaient en Allemagne et en France. L'évaluation n'a révélé aucun risque important dans les pays où URW opère ou fournit la majorité de ses produits de base.

Pour de plus amples informations sur l'analyse de double matérialité et l'identification des risques, veuillez consulter respectivement les Sections 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels et 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe.

Pour plus d'informations sur l'approche d'URW visant à promouvoir les impacts positifs sur les travailleurs de la chaîne de valeur, veuillez consulter la Section 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur. Veuillez vous reporter à la Section 3.2.3.2.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations pour de plus amples informations sur la gestion par URW des impacts négatifs et des risques.

Pour plus d'informations sur la chaîne d'approvisionnement d'URW, veuillez vous référer à la Section 3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs.

3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2-1)

Le Code d'Éthique énonce clairement l'engagement du Groupe à protéger les droits fondamentaux de la personne et du travail, ainsi qu'à maintenir des normes élevées en matière de santé et de sécurité. En outre, URW gère les impacts matériels, les risques et les opportunités liés aux travailleurs de la chaîne de valeur grâce à un ensemble complet de politiques relatives aux droits humains, à l'esclavage moderne, aux achats responsables et à la santé et à la sécurité. Ces politiques reflètent l'engagement d'URW à respecter les normes les plus élevées dans ces domaines.

En respectant des normes strictes en matière de droits humains et des procédures de santé et de sécurité, URW vise à atténuer les risques, à protéger l'intégrité opérationnelle et à garantir des pratiques commerciales durables tout au long de sa chaîne de valeur. Cet engagement protège non seulement l'Entreprise, mais favorise également l'amélioration des conditions de travail, au bénéfice des travailleurs de la chaîne de valeur et pour l'amélioration de leur bien-être. Les clauses et les engagements contractuels attendus des fournisseurs pour prévenir les risques font l'objet d'une description à la Section 3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs.

Sur le plan géographique, URW exerce ses activités dans 11 pays en Europe et aux États-Unis. Chacune de ces régions possède ses propres lois et réglementations en matière de travail, et URW s'engage à respecter toutes les lois et normes locales dans le cadre de ses activités. URW veille au respect des lois et règlements, garantit les droits humains et prévient le travail forcé et le travail des enfants. Fidèle à sa Déclaration sur l'esclavage moderne, URW vise à éliminer ces pratiques dans sa chaîne d'approvisionnement, en respectant la dignité des travailleurs et les principes des droits humains.

Tous ces engagements font partie de la politique de gestion des risques du Groupe, ce qui signifie que l'approche de l'évaluation des risques et de la vigilance raisonnable repose sur l'évaluation de toute violation en matière de corruption, de traite des êtres humains et d'esclavage moderne. Tous les signaux d'alerte identifiés sont transmis au service Conformité. L'audit interne évalue régulièrement l'application correcte des conditions générales d'achat et, le cas échéant, de la clause de la charte Achats Responsables, dans les contrats, ainsi que la vigilance raisonnable exercée sur les fournisseurs.

Les politiques décrites ci-dessous font l'objet, conjointement, d'une supervision par le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable et le Directeur Juridique Groupe. La santé et la sécurité, ainsi que les questions relatives aux droits humains, sont également suivies dans une certaine mesure par le Directoire. Les départements PMPS, Développement durable, Conformité, Juridique et Construction constituent la pierre angulaire du processus de mise en œuvre.

3.2.3.2.3.1. Droits humains

Approche générale des droits humains

Le Groupe reconnaît que ses activités peuvent avoir un impact direct et indirect sur les droits humains et s'engage à faire tout ce qui est raisonnablement possible pour anticiper et atténuer les risques, ainsi que pour apporter une contribution positive aux communautés dans lesquelles URW opère. La Politique Droits Humains d'URW (voir la dernière version sur le site Internet d'URW) a renforcé l'engagement pris en 2004 en signant le Pacte mondial des Nations Unies. Elle s'applique à tous les collaborateurs, entités et activités d'URW, y compris les filiales et les joint-ventures. Les prestataires, les clients, les visiteurs, les fournisseurs et les partenaires commerciaux doivent être traités équitablement, conformément aux principes de la politique. Le Groupe s'attache à faire respecter les principes des droits humains tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, depuis le siège social de l'entreprise jusqu'aux sites des projets individuels, en veillant à la cohérence et à l'alignement sur ses valeurs fondamentales. La politique se fonde et s'aligne sur les textes et grands principes internationaux relatifs aux droits humains[1].

Le cadre et la politique de gestion des risques du Groupe (ERM) couvrent le respect des droits humains pour les travailleurs de la chaîne de valeur. Comme indiqué dans la Politique Droits Humains, les risques liés aux droits humains sont pris en compte dans l'évaluation annuelle des risques du Groupe. L'objectif de vigilance raisonnable d'URW en matière de droits humains est de garantir qu'URW identifie, évalue et traite efficacement les risques et impacts éventuels en matière de droits humains liés à ses activités, lorsqu'ils sont jugés nécessaires et importants dans le cadre d'une évaluation des risques. Elle s'appuie sur de multiples mécanismes internes complémentaires et vise à s'aligner sur les normes internationales pour promouvoir le respect des droits humains et faire valoir la responsabilité d'entreprise du Groupe. Par exemple, les principaux appels d'offres sont soumis à un processus de sélection Know your partner, et tous les contrats requièrent l'acceptation des CGA du Groupe, y compris les dispositions relatives aux droits humains et aux normes de travail basées sur les conventions de l'Organisation internationale du travail et les normes internationales en matière de droits humains. Tout particulièrement au Royaume-Uni, URW applique une grille de notation dans le cadre de son processus d'audit préalable en matière d'esclavage moderne, basée sur un questionnaire spécifique permettant d'évaluer les fournisseurs en fonction de multiples critères relatifs aux sous-traitants, à l'esclavage moderne et aux droits du travail. Le Groupe vise à accroître en permanence son niveau de vigilance et à renforcer ses procédures afin d'identifier, de prévenir, d'atténuer et de corriger tout impact sur les droits de l'homme dans sa chaîne d'approvisionnement. L'*Integrity Line* permet de bénéficier d'un canal de communication transparent et destiné à toutes les parties prenantes externes, y compris les travailleurs de la chaîne de valeur, afin de signaler toute infraction en rapport avec URW. Ce mécanisme permet à URW de dialoguer avec les fournisseurs, d'appliquer des mesures correctives ou de mettre fin, au besoin, à des relations d'affaires.

Esclavage moderne et trafic d'êtres humains

Bien que, comme l'indiquent les conclusions du *Global Slavery Index*[2], les pays dans lesquels le Groupe URW opère actuellement soient classés comme faibles à modérés en termes de risques d'incidences d'esclavage moderne (par rapport à d'autres zones géographiques), la Politique de lutte contre l'esclavage et le trafic d'êtres humains d'URW décrit une approche de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes modernes d'esclavage et de traite des êtres humains, ce qui témoigne de l'engagement d'URW à agir de manière éthique et avec intégrité dans toutes ses relations d'affaires. URW entend prendre des mesures pour identifier, comprendre et traiter les risques de travail forcé et de traite des êtres humains dans toutes ses activités et chaînes d'approvisionnement, ainsi que pour sensibiliser ses partenaires commerciaux et exercer une vigilance raisonnable nécessaire sur sa chaîne d'approvisionnement. La prévention, la détection et la signalisation des incidents dans toute partie de l'activité d'URW ou dans ses chaînes d'approvisionnement relèvent de la responsabilité de tous ceux qui travaillent pour URW ou qui sont sous son contrôle, dans la mesure où le Groupe s'efforce raisonnablement de mettre en place et d'appliquer des systèmes et des contrôles efficaces pour atténuer les cas de travail forcé et de traite d'êtres humains partout dans l'activité d'URW ou dans l'une quelconque de ses chaînes d'approvisionnement. Les contrats d'approvisionnement « standard » utilisés par URW comprennent des dispositions qui visent spécifiquement à lutter contre le risque de toutes les formes modernes d'esclavage et de traite des êtres humains dans la chaîne d'approvisionnement d'URW. Outre les clauses imposées par les conditions générales d'achat (comme indiqué à la Section 3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs), les standards de contrats comprennent également des clauses qui peuvent obliger un soumissionnaire à :

- préciser les méthodes de gestion de chaque sous-traitant (telles que le suivi du projet et la réception des travaux) ;
- dresser la liste des sous-traitants (avec le nom de chaque entreprise, le prix d'achat, le prix de vente et les services fournis) ;
- décrire sa méthodologie pour la mise en œuvre du contrat et les différents outils pour utiliser au mieux les ressources humaines (y compris des commentaires sur les changements internes et/ou géographiques, la proximité des autres sites du soumissionnaire, etc.) ;
- présenter ses programmes de formation professionnelle et autres, y compris le calendrier, l'organisation et la fréquence de ces formations ;
- expliquer sa politique d'intégration des personnes difficiles à placer qui rencontrent des problèmes sociaux ou professionnels ;
- fournir des détails sur ses coûts de ressources humaines (tels que les salaires horaires et le nombre total d'heures par mois/année et la confirmation que tous les collaborateurs perçoivent le salaire minimum légal et bénéficient d'avantages sociaux) ; et
- signaler toute préoccupation ou infraction via l'*Integrity Line* d'URW qui est mentionnée dans tous les contrats conclus entre URW et ses fournisseurs de biens et de services.

(1) La Charte internationale des droits humains (Déclaration universelle des droits humains, Pacte international relatif aux droits civils et politiques et Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels), le Pacte mondial des Nations Unies, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les principes directeurs des Nations Unies, la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, les conventions fondamentales de l'OIT, la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, les principes des Nations Unies sur l'autonomisation des femmes, les normes de conduite pour les entreprises ainsi que la déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

(2) https://www.walkfree.org/global-slavery-index/map/

De plus amples informations sont disponibles dans les déclarations sur l'esclavage moderne d'URW, sur son site Internet institutionnel [1] ainsi que sur les registres publics en Australie [2] et au Royaume-Uni [3].

3.2.3.2.3.2. Santé et sécurité

La Déclaration sur la santé et la sécurité d'URW complète les politiques nationales, les procédures, les pratiques et objectifs visant à préserver la santé et la sécurité des employés sur leur lieu de travail. Ce document explique comment URW s'efforce de protéger la santé et la sécurité de ses salariés, de ses prestataires et, le cas échéant, des visiteurs de ses centres commerciaux. Il fournit des informations et des orientations claires à toutes les parties concernées par les activités d'URW quant à leurs rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité, ainsi que sur les initiatives mises en place pour les soutenir. Pour plus de détails sur les politiques d'URW en matière de santé et de sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur, veuillez consulter la sous-section "Hygiène, santé et sécurité" de la Section 6.2.2.4 Catégorie n° 4 : risques liés à la sûreté, la santé et la sécurité.

Santé et sécurité sur les lieux de travail et chantiers de construction

URW supervise ses travaux et ses chantiers via deux approches distinctes, selon que le Groupe délègue la coordination des chantiers à un entrepreneur général ("*General Contractor*") ou qu'il en assume lui-même le rôle :

(a) La sécurité des chantiers est assurée contractuellement par les entreprises de construction nommées par le maître d'ouvrage : elles sont tenues dans le cadre de leur contrat d'appliquer les normes de santé et sécurité en vigueur. Les équipes de maîtrise d'œuvre rédigent les descriptifs techniques remis aux entreprises lors du processus d'appel d'offres. Ces règles comprennent des exigences de sécurité spécifiques, ainsi que les normes de santé et sécurité applicables auxquelles le soumissionnaire retenu doit se conformer. À la présentation 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. Comme il est clairement indiqué dans tous les contrats signés par URW et les entreprises du bâtiment, des coordinateurs sécurité et santé sont nommés dans les divers pays où le Groupe est actif. Ils sont 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.

(b) Lorsqu'URW fait office d'entrepreneur général, le Groupe gère la sécurité des chantiers de construction en mettant sur pied une équipe de projet spécialisée et en attribuant des responsabilités spécifiques aux membres de l'équipe. Le Groupe a des exigences strictes concernant les sous-traitants ; exigences qui impliquent, notamment, de pouvoir faire preuve de la compétence des ouvriers, de surveiller et gérer correctement le chantier et de superviser les projets des sous-traitants. Les risques spécifiques, tels que l'amiante, les opérations des engins de levage, les missions temporaires, les fouilles, les travaux à haute température, les activités à risque élevé et le travail en hauteur sont méticuleusement gérés. Des dispositions sur site sont mises en place, parmi lesquelles : mise à disposition d'équipements sociaux, informations sur le site, gestion et coordination des incidents et mise en place de la sécurité du site. De plus, URW sélectionne et gère les sous-traitants avec soin, par le biais d'un processus constitué, entre autres, des dispositions suivantes : communications sur le site, suivi, étude et approbation des méthodologies et maintien d'un comportement approprié sur le site.

Santé et sécurité des actifs en exploitation

Le Groupe a défini une Politique de gestion des risques en matière de santé et sécurité (H&S), renforcée en 2023 par la Déclaration sur la santé et la sécurité d'URW[4], qui prévoit des règles et principes directeurs à l'échelle du Groupe, complétés à l'échelle locale par des procédures conformes à la réglementation locale. Les principaux domaines couverts par la politique de gestion des risques H&S 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. URW établit également, avec les prestataires de services, des contrats portant sur plusieurs années. Ces contrats comportent des clauses types, par exemple sur la santé et la sécurité et les conditions de travail, pour les employés des prestataires de services. L'approche d'URW en matière de santé et de sécurité des actifs en exploitation privilégie le bien-être des employés des prestataires de services, de services techniques et de sécurité. De plus, les mesures de sécurité incendie concernent l'ensemble des employés qui travaillent sur le site, y compris ceux qui sont employés par les locataires dans les magasins.

Cette politique du Groupe prévoit notamment une évaluation annuelle des risques H&S des actifs en exploitation pour les plateformes européennes et américaines via le Comité des Risques Groupe et l'inspection et l'amélioration continue des 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 travaille 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, un audit est opéré chaque année par un tiers indépendant chargé d'évaluer les risques de santé et de sécurité pour les visiteurs et occupants des bâtiments dans les actifs détenus et gérés par URW (Centres commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions)[5], 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 de santé et de sécurité 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 ; et
D. Gestion et maîtrise non satisfaisantes des risques.

Un plan d'action personnalisé suivi quotidiennement par les équipes opérationnelles est systématiquement mis à jour à la suite de 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.

(1) https://www.urw.com/fr-fr/rse/documents-rse, voir la section consacrée aux déclarations sur l'esclavage moderne.
(2) https://modernslaveryregister.gov.au/statements/ – chercher « Unibail-Rodamco-Westfield Group ».
(3) https://modern-slavery-statement-registry.service.gov.uk/search – chercher « Westfield Europe Limited ».
(4) https://assets.eu.ctfassets.net/1e76kztii87u/2kdtFaVRyAuCk5KPX7puph/029dc97dff2cc6aab54feb35fd0cedf3/20240122-urw-health-and-safety-statement_en.pdf.
(5) Excepté pour Gropius Passagen dont la participation d'URW est minoritaire.

3.2.3.2.3.3. Approvisionnement responsable

Les principes et normes relatifs aux droits humains et à la santé et à la sécurité sont traités dans les relations contractuelles avec les fournisseurs (voir la Section 3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs).

La Charte Achats Responsables d'URW énonce les principes clés, en particulier en ce qui concerne les droits humains et la santé et la sécurité. Elle vise à tirer parti des opportunités et à prendre des mesures d'atténuation des risques liés à la passation de marchés de produits et de services. La charte est destinée à être partagée avec tous les fournisseurs et est complétée par d'autres actions en fonction des catégories d'achat. Elle aide URW à assurer que les fournisseurs du Groupe adhèrent aux mêmes normes élevées en matière de droits humains et d'esclavage moderne, en référence directe aux textes internationaux applicables[1]. Elle offre également aux parties prenantes externes, faisant partie de la chaîne de valeur, un accès ouvert et direct au principal mécanisme de règlement des griefs du Groupe, sous la forme de l'*Integrity Line*, qui indique clairement que la procédure d'alerte du Groupe garantit qu'URW n'exercera aucune discrimination ni représailles à l'encontre d'un fournisseur ou d'une personne qui signale des violations présumées des lois applicables en toute bonne foi et avec la précision appropriée, que ces informations s'avèrent ou non exactes, ou qui coopère à une enquête ou à une investigation concernant ces violations. Le dénonciateur ne fera pas l'objet de représailles et bénéficiera de la réglementation locale applicable en matière de protection des dénonciateurs.

Compte tenu des risques plus élevés liés aux droits humains et à la santé et à la sécurité pour les sous-traitants du bâtiment, URW intègre certaines clauses obligatoires pour couvrir ces risques (voir la Section 3.2.4.3.2 Approche des achats responsables).

3.2.3.2.4 Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts (ESRS S2-2)

Conformément à la pratique courante dans le secteur de l'immobilier, URW ne s'engage pas dans des accords-cadres mondiaux (ou équivalents) pour couvrir ses travailleurs de la chaîne de valeur. Le Groupe se concentre plutôt sur la collaboration avec les sous-traitants qui emploient des travailleurs de la chaîne de valeur. Comme indiqué ci-dessous, les Directeurs Généraux des actifs en exploitation rencontrent au moins une fois par semaine les responsables de sites des employés multi-services et maintenance pour traiter leurs demandes et leur retour d'expérience. Cela leur permet d'échanger leur position sur les points à améliorer, les risques identifiés et les mesures correctives nécessaires pour assurer un environnement de travail sécurisé. De même, les directeurs de projets de construction s'entretiennent fréquemment avec les coordonnateurs de chantier et les référents en matière de santé et de sécurité pour s'assurer que les points de vue des travailleurs sont dûment pris en considération.

Conformément aux politiques présentées à la Section 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur, au cas par cas, URW attend de ses partenaires commerciaux et de ses fournisseurs qu'ils luttent contre toute forme d'esclavage moderne, de violation des droits humains ou de problèmes de santé et de sécurité susceptibles d'avoir un impact sur les travailleurs de la chaîne de valeur ou leurs communautés.

URW utilise également des mécanismes de retour d'expérience pour permettre à tous les collaborateurs de la chaîne de valeur d'exprimer leurs préoccupations et leurs suggestions concernant l'impact de leur travail. Le principal mécanisme de retour d'informations en place est l'accès direct au mécanisme de règlement des griefs d'URW, l'Integrity Line, ainsi qu'un accès aux équipes concernées qui gèrent les sites de construction.

Concernant les sujets de construction, à l'extérieur du Royaume-Uni où URW agit en qualité d'entrepreneur général pour les chantiers de construction relevant de sa responsabilité, URW délègue aux coordonnateurs H&S l'engagement avec les travailleurs, y compris avec les travailleurs vulnérables. Les équipes nommées par les sous-traitants relevant d'URW, ou exceptionnellement lorsqu'URW agit à titre d'entrepreneur général, les équipes de projet d'URW, sont responsables de la surveillance quotidienne du site. Les mesures requises par les sous-traitants ou l'équipe interne sont consignées dans un système de suivi des incidents et des actions correctives, en veillant à ce qu'elles soient suivies jusqu'à leur résolution dans les délais déterminés. Pour chaque grand projet, une réunion mensuelle est organisée pour examiner tous les aspects, y compris la construction, le programme, les aspects commerciaux/les coûts, la performance en matière de santé et de sécurité et les indicateurs clés de performance. Les équipes de construction sont systématiquement constituées de spécialistes de la santé et de la sécurité qui appuient l'équipe de projet en étudiant la sélection des sous-traitants, les méthodologies et la performance de sécurité. Sur les grands projets, ces spécialistes effectuent un suivi officiel et informel et rendent compte directement au directeur du projet. Sur les plus petits projets, leurs activités sont axées sur les risques. Comme pour tous les projets, toutes les actions identifiées sont consignées et font l'objet d'un suivi jusqu'à leur conclusion dans les délais déterminés.

Dans le cas des actifs en exploitation, où URW gère les sous-traitants et leurs employés, parmi les types de dialogue à caractère général ayant lieu, des réunions de planification, des rencontres de concertation ou des discussions sur les boîtes à outils dites « *Toolbox Talk*s » prennent place pour discuter des protocoles de sécurité et répondre à toutes les préoccupations liées à l'actif. URW assure la diffusion en continu des valeurs et des procédures essentielles en matière de sécurité au moyen de mises à jour et de rappels réguliers, directement ou par l'intermédiaire des coordonnateurs H&S sur place. Le Groupe implique activement les travailleurs aux procédures de sécurité, y compris aux enquêtes sur les incidents et aux audits de sécurité, afin de les aider à comprendre l'importance des mesures de sécurité et d'encourager leur participation. En outre, URW organise des séances d'information approfondies sur le site pour que les nouveaux ouvriers se familiarisent avec les opérations de sécurité propres au site. URW assure de bonnes conditions de travail en établissant des clauses types pour les employés des prestataires de services. Un dialogue étroit a lieu, chaque jour, entre les équipes d'URW et les prestataires de services, avec un rapport d'activité mensuel faisant le suivi de la performance globale, y compris des questions sociales. En cas de problèmes, des mesures correctives sont prises par le Directeur général et le directeur du site du prestataire de services. Le Directeur général organise des réunions hebdomadaires avec le directeur du site du prestataire de services pour traiter tous les problèmes éventuels. Les retours d'expérience et les réclamations des travailleurs sur site concernant, entre autres, les espaces de travail, les dispositifs sociaux et les aires de repos, sont pris en compte.

(1) Le Pacte mondial des Nations Unies, les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Comme exposé ci-dessus, les points de vue des travailleurs de la chaîne de valeur sont intégrés dans les processus décisionnels au moyen de différentes approches. Cette contribution éclaire l'élaboration et l'examen des politiques d'URW, en particulier celles qui ont trait aux droits humains, à la santé et à la sécurité et aux pratiques de travail. En intégrant les retours d'expérience, le Groupe veille à ce que les procédures opérationnelles soient non seulement conformes aux normes de l'industrie et aux réglementations locales, mais aussi à ce que les conditions de travail des travailleurs, y compris les plus vulnérables sur les chantiers de construction d'URW, soient constamment améliorées. Par exemple, au Royaume-Uni, l'équipe de direction régionale (EDR) se réunit tous les trimestres pour examiner les performances en matière de santé et de sécurité, y compris sur nos chantiers de construction. Tout accident ou incident important est examiné. Dans le cadre de son examen, l'EDR peut exiger d'autres mesures pour améliorer notre système de gestion. Tout au long de l'année, les membres de l'EDR effectuent des visites de sécurité des opérations et des chantiers de construction afin d'acquérir une connaissance directe des activités sur le terrain et de déterminer les améliorations nécessaires, en tenant compte des retours des travailleurs de la chaîne de valeur ou de leurs représentants. Dans l'ensemble du Groupe, les équipes d'URW sont habilitées à empêcher les sous-traitants de travailler s'ils estiment que le sous-traitant ne travaille pas en toute sécurité, ne se conforme pas à leurs méthodologies, aux règles du site ou à nos normes de santé et de sécurité.

3.2.3.2.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations (ESRS S2-3)

URW intègre systématiquement un certain nombre d'éléments clés dans ses contrats :

- Depuis 2023, la Charte Achats Responsables décrit l'engagement du Groupe à traiter et à atténuer les impacts négatifs au sein de sa chaîne de valeur. Elle souligne le fait que les fournisseurs et leurs travailleurs disposent d'un plein accès à l'*Integrity Line* d'URW. Ce mécanisme de règlement des griefs constitue un canal confidentiel permettant aux employés et à toutes les parties prenantes externes de signaler toute préoccupation ou violation du Code d'Éthique, des politiques d'URW, des obligations contractuelles ou de la législation applicable. Qu'il s'agisse de l'*Integrity Line* ou de contacts directs, tout employé, dirigeant ou partie prenante externe est encouragé à signaler toute suspicion ou tout risque identifié. Cela permet de s'assurer que tout impact négatif peut être rapidement identifié et traité par les équipes concernées. Le lanceur d'alerte ne fera l'objet d'aucune mesure de représailles et bénéficiera de la réglementation locale applicable en matière de protection des lanceurs d'alerte. Veuillez vous référer à la Section 3.2.4.2.2 Plateforme d'alerte : URW Integrity Line pour plus d'informations.
- Viparis met également en œuvre un système similaire avec son Code d'Éthique et son processus de lancement d'alerte.
- Clauses spécifiques concernant les droits du travail (par exemple, statut professionnel, conditions de travail), l'insertion professionnelle et la santé et la sécurité. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs.

L'accès à l'*Integrity Line* est communiqué aux travailleurs des actifs en exploitation gérés directement par URW et sur les chantiers de construction où URW agit à titre d'entrepreneur général. Cette communication a lieu par divers moyens : points d'information, séances d'information et activités de sensibilisation, entre autres. Concernant les chantiers où URW délègue la gestion à un sous-traitant externe, URW attend des partenaires qu'ils communiquent l'existence et la disponibilité de l'*Integrity Line* à leurs travailleurs.

Enfin, au besoin, URW offre un soutien complet aux employés et à leurs proches par le biais d'unités de soutien, d'information et de conseil. Ces unités fournissent une aide psychologique et pratique, aidant de ce fait les travailleurs et leurs familles à faire face aux conséquences de tout incident. Ce système de soutien est essentiel au maintien du bien-être des effectifs.

3.2.3.2.6 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions (ESRS S2-4)

Pour remédier à tout impact négatif, URW s'appuie sur un cadre et une Politique de gestion des crises mondiale, et notamment une campagne annuelle de formation et d'exercices en cas de crise (voir la Section 6.2.2.4 Catégorie n° 4 : risques liés à la sûreté, la santé et la sécurité). URW a mis en place une procédure structurée avec trois niveaux de gestion de crise pour traiter différents types d'incidents en fonction de leur gravité. Cette procédure inclut une boucle de gestion de crise dédiée à la communication, au PMPS (Ingénierie immobilière), aux relations publiques et un membre du Directoire. URW effectue également des exercices de gestion de crise pour assurer la préparation de tous les actifs afin d'anticiper divers types d'incidents (terrorisme, santé et sécurité, etc.).

URW s'engage à faire en sorte que ces processus gèrent ou permettent de remédier à d'éventuels impacts négatifs matériels ainsi qu'à l'efficacité de leur mise en œuvre et de leurs résultats. Cela inclut, notamment, d'établir des procédures claires pour le traitement des griefs soumis par le biais de l'*Integrity Line* (ou d'autres voies) en veillant à ce que des réponses appropriées et opportunes soient apportées et en surveillant l'efficacité des mesures correctives. Ce faisant, URW vise à faire respecter les normes les plus élevées en matière de droits humains et de responsabilité des entreprises, en veillant à ce que les impacts négatifs soient non seulement identifiés, mais aussi effectivement atténués et résolus.

Conformément aux procédures de gestion des crises appliquées dans l'ensemble du Groupe (voir la Section 6.2.2.4 Catégorie n° 4 : risques liés à la sûreté, la santé et la sécurité), URW s'efforce de veiller à ce que les principes relatifs aux droits humains et à la santé et à la sécurité soient strictement appliqués, dans la mesure où le Groupe peut entreprendre tout audit qu'il juge approprié à tout moment. Les rapports comprennent des plans de rectification et des mesures correctives, le cas échéant. Les conclusions de ces audits et enquêtes sont utilisées pour apporter les améliorations nécessaires. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur. Concernant à la fois l'équipe Opérations et l'équipe Construction, les incidents ainsi que les enquêtes ultérieures les concernant sont documentés dans le système de suivi des incidents et des actions correctives. Les mesures prises par URW et celles requises auprès des sous-traitants sont enregistrées et font l'objet d'un suivi jusqu'à ce qu'elles soient entièrement résolues.

En plus des réunions mensuelles consacrées à partager les retours d'expérience et à signaler les alertes aux équipes du site, le Groupe met en place un système normalisé de suivi des incidents et des actions relatifs à l'hygiène, à la sécurité et à l'environnement visant à enregistrer et suivre les mesures correctives jusqu'à la résolution, dans un délai déterminé. URW offre également des séances de formation ponctuelles pour répondre à des problèmes spécifiques de sécurité ou à de nouveaux risques susceptibles de survenir, et ce pour les départements participant à des projets de construction ou exposés à la supervision du personnel externe dans les actifs en exploitation. Ces formations sont conçues pour doter les employés des connaissances et des compétences nécessaires pour gérer des situations particulières en toute sécurité. En offrant ces séances de formation ciblées, URW veille à ce que ses effectifs soient mieux préparés à gérer les enjeux en matière de sécurité et à tirer les leçons de tout incident survenu.

À la suite d'incidents, URW examine, au besoin, ses procédures afin d'identifier les points d'amélioration. Ce processus d'évaluation continu garantit que les normes sont systématiquement d'actualité et alignées sur les pratiques exemplaires les plus récentes de l'industrie. En améliorant les procédures de sécurité, URW peut mieux protéger ses travailleurs et empêcher les accidents. Lorsque des enjeux sont identifiés, URW met rapidement en œuvre des mesures correctives pour y remédier. Il peut s'agir, de ce fait, d'actualiser les protocoles de sécurité, d'offrir plus de formation ou de modifier l'environnement de travail. Ces mesures correctives sont essentielles pour atténuer les risques et assurer un environnement de travail sécurisé pour tous les travailleurs de la chaîne de valeur. Au besoin, URW offre un soutien complet aux employés et à leurs proches par le biais d'unités de soutien, d'information et de conseil. Ces unités fournissent une aide psychologique et pratique, aidant de ce fait les travailleurs et leurs familles à faire face aux conséquences de tout incident. Ce système de soutien est essentiel au maintien du bien-être des effectifs.

Le Groupe s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue et cherche toujours des moyens d'améliorer les pratiques existantes et d'obtenir de meilleurs résultats pour les collaborateurs de sa chaîne de valeur. L'approche du Groupe visant à identifier l'action nécessaire en réponse à un impact négatif matériel particulier, réel ou éventuel, fait partie du processus d'évaluation des risques du Groupe, en particulier par le biais des ressources humaines et des risques de conformité. URW s'efforce de mener une analyse de matérialité couvrant toutes les activités du Groupe et les impacts éventuels sur les droits humains, en tenant compte des lois, réglementations et conditions sociopolitiques locales. En cas d'identification de risques et d'impacts potentiels en matière de droits humains liés à ses activités, à sa chaîne d'approvisionnement et à ses relations d'affaires, URW prendra des mesures raisonnables pour mettre en œuvre des actions correctives. Le Directoire d'URW approuve cette politique et est responsable des garanties pour les droits humains, des mécanismes de vigilance raisonnable et des mesures correctives du Groupe. Il est supervisé par le Directeur Juridique d'URW. Ce processus comprenait la consultation des parties prenantes, l'analyse des tendances du secteur et la prise en compte des exigences réglementaires. La santé et la sécurité ainsi que la protection des droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur, y compris l'identification et la prévention de tout cas d'esclavage moderne dans la chaîne de valeur de l'entreprise, sont les priorités identifiées. Plusieurs services sont impliqués : Développement durable, Juridique, Conformité, Construction, Gestion des risques et Ingénierie immobilière (PPMS).

3.2.3.2.6.1. Droits humains

La Politique Droits Humains fournit un cadre permettant d'identifier, de prévenir et de traiter les éventuelles violations des droits humains. En définissant clairement les pratiques et les comportements acceptables, elle contribue à garantir que tous les travailleurs sont traités avec dignité et respect, quel que soit leur rôle dans la chaîne de valeur. En outre, elle établit des mesures de responsabilisation, garantissant que toute violation est rapidement traitée et corrigée. Le déploiement à grande échelle de la Charte Achats Responsables, ainsi que la mise en œuvre de la Politique Droits Humains du Groupe ont contribué à préserver les droits des travailleurs de la chaîne de valeur.

Dans le contexte de l'esclavage moderne, URW s'est associé à « *Stronger Together* » pour développer une formation afin de lutter contre le risque de travail forcé. *Stronger Together* est une organisation à but non lucratif qui œuvre avec les entreprises pour lutter contre le travail forcé, la traite des êtres humains et d'autres formes d'exploitation cachée des travailleurs par des tiers. La formation a été dispensée pour la troisième fois à toutes les équipes de direction au niveau de l'entreprise et des régions, ainsi qu'aux départements les plus exposés du Groupe, comme les équipes de Construction et Gestion immobilière, en anglais, en français et en allemand en 2024.

Dans le contexte britannique, URW a renforcé la formation de ses employés, de ses locataires et de ses fournisseurs de rang 1. Le Groupe a étendu la vigilance raisonnable des partenaires commerciaux de Westfield en utilisant des questionnaires d'autoévaluation sur mesure pour les fournisseurs et les prestataires à haut risque afin de les évaluer en fonction de critères multiples liés aux sous-traitants, à l'esclavage moderne et aux droits du travail. Le Groupe vise à accroître en permanence son niveau de vigilance et à renforcer ses procédures afin d'identifier, de prévenir, d'atténuer et de corriger tout impact sur les droits de l'homme dans sa chaîne d'approvisionnement. Identifiés comme faisant partie des groupes les plus vulnérables, les ouvriers du bâtiment et les travailleurs de la gestion des bâtiments sont visés par l'ensemble de normes qu'URW maintient par l'intermédiaire de ses conditions générales d'achat et de sa Charte Achats Responsables. Depuis 2017, URW est fier de parrainer l'initiative *Stronger Together Construction* et le *Property Program* au Royaume-Uni. Dans le cadre de sa participation active dans ces programmes et en collaboration avec d'autres parrains, le Groupe a participé à un projet de collaboration visant à évaluer les capacités dans deux secteurs à haut risque de la chaîne d'approvisionnement d'URW, à savoir l'isolation intérieure et la gestion des bâtiments[1]. L'étude de cas mettant en évidence la contribution d'URW aux initiatives du secteur de la construction visant à éradiquer l'esclavage moderne. L'objectif est de diffuser cette étude parmi les personnes influentes du secteur de l'immobilier, afin de favoriser le changement sur le terrain.

3.2.3.2.6.2. Santé et sécurité

Les impacts matériels pour les travailleurs de la chaîne de valeur sont gérés par différents départements. Compte tenu de la structure décentralisée des achats à URW, tous les acheteurs d'URW participent à l'avancement des garanties contractuelles pertinentes afin de garantir le respect des droits humains et des normes modernes en matière de lutte contre l'esclavage.

(1) Étude de cas disponible à l'adresse : https://www.stronger2gether.org/product/construction-and-property-programme-collaborative-project/

La nature des interactions avec les parties prenantes externes varie selon le service et le type de biens ou de services achetés. Par exemple, le Directeur général d'un centre commercial collaborera directement avec les prestataires de services de nettoyage et leur personnel dans le cadre de réunions hebdomadaires régulières avec le directeur du site. De plus, le Directeur général et le directeur du site du prestataire de services collaborent étroitement au quotidien afin d'assurer la continuité des opérations et de régler tous les enjeux sociaux au moyen de rapports d'activités mensuels et de rapports de performance. Ces activités incluent, notamment, la tenue de réunions sur la sécurité et une collaboration avec les référents H&S au niveau européen, le cas échéant.

En revanche, un acheteur impliqué dans un projet de construction peut interagir avec plusieurs sous-traitants et sous-traitants, en gérant les travailleurs de la chaîne de valeur qui contribuent à un projet dirigé par URW. Dans ce cas précis, un impact positif pourrait consister, par exemple, à inclure et à appliquer des clauses d'insertion professionnelle dans les contrats du projet. Au niveau du projet, chaque gestionnaire de projet est responsable du respect des normes relatives à la santé et à la sécurité et aux droits humains sur les chantiers qu'il supervise. Concernant les actifs en exploitation, le Directeur général assume des responsabilités équivalentes, en veillant à ce que les retours d'expérience et les griefs des travailleurs soient étudiés et traités rapidement.

En 2024, un incident mortel a eu lieu, impliquant un travailleur sur site (employé par un sous-traitant) sur le projet Triangle. Le Coordonnateur en matière de sécurité et de protection de la santé (CSPS) responsable du site a approuvé la reprise des activités de coffrage et de décapage à partir du 7 octobre 2024, qui avaient été suspendues à la suite de l'accident le 24 septembre 2024. En accord avec le CSPS, les activités non affectées par l'accident ont repris le 25 septembre 2024. L'équipe de projet URW et l'entrepreneur général ont mené une enquête approfondie pour s'assurer que tous les protocoles relatifs à la santé et à la sécurité étaient correctement appliqués. L'analyse détaillée de l'incident a servi à améliorer les mécanismes d'anticipation et à renforcer les protocoles existants et les normes de santé et de sécurité sur place.

En 2024, les appels d'offres pour les audits H&S des actifs en exploitation de 2025 ont renforcé l'aspect prévention en ajoutant de nouveaux thèmes : définition du processus de déclaration des accidents, nomination d'un coordonnateur de la santé, de la sécurité et de la sûreté pour les travaux en commun, informations sur l'utilisation appropriée des équipements de protection individuelle par les employés d'URW, signature d'un plan de prévention à jour par les entreprises sous contrat.

3.2.3.2.7 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels (ESRS S2-5)

L'objectif du Groupe est d'obtenir, chaque année, pour tous ses actifs européens en exploitation détenus et gérés un score minimum de B pour l'évaluation annuelle des risques liés à la santé et la sécurité. En 2024, 77 % des actifs du Groupe ont été audités (76 % en 2023) ; 100 % (98 % en 2023) en Europe et aucun aux États-Unis[1]. 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 plus de 10 ans.

ÉVALUATION ANNUELLE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

Better Places scope	Total Groupe	Centres commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions
Taux de couverture de l'évaluation externe en matière de santé et sécurité en 2024 (%)	77 %	76 %	100 %	83 %
dont % de sites audités obtenant une cotation annuelle A ou B	100 %	100 %	100 %	100 %

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

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

Better Places scope	2024
Nombre de sanctions pour non-conformité en matière de santé et de sécurité des bâtiments en 2024	0
Montant des amendes associées en 2024 (€)	0

Sous la supervision directe de référents dédiés, le Groupe suit l'efficacité de ses politiques, mécanismes et mesures connexes afin d'assurer le respect des normes en matière de santé et de sécurité. De même, concernant les droits humains et l'esclavage moderne, URW s'est engagé à mettre en œuvre ses politiques et plans d'action.

Dans les activités de construction du Groupe, aucune cible n'a été définie pour l'instant à l'échelle du Groupe. Pour plus de détails sur les actions, et les processus associés voir respectivement les sections 3.2.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur, 3.2.3.2.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations, 3.2.3.2.6 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions.

En 2025, URW se concentrera sur le suivi de l'efficacité de son approche en matière d'achats responsables en surveillant le pourcentage de couverture de la CAR (Charte Achats Responsables). Ce pourcentage sera mesuré annuellement. L'ambition du Groupe est de couvrir la plus grande part possible des achats - par contrats ou bons de commande - par le biais de l'intégration de la CAR, et ce à partir du déploiement initial en 2023.

(1) Les actifs américains sont couverts par un Programme de prévention des blessures et des maladies (Injury and Illness Prevention Program ou IIPP) dédié, conformément à la réglementation des États et du gouvernement fédéral.

3.2.3.3 Communautés affectées (ESRS S3)

Dans le contexte de ce rapport, les communautés affectées sont les communautés locales dont les actifs d'URW font partie intégrante. En tant qu'opérateur de lieux durables qui réinventent le vivre-ensemble, URW a un rôle actif à jouer au sein des communautés dans lesquelles il opère.

Les actifs couverts dans le cadre des plans de résilience sont définis dans la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité.

3.2.3.3.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)

La Section 3.2.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes contient des informations sur la façon dont URW s'adresse aux parties intéressées (parties prenantes).

3.2.3.3.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)

Les impacts positifs générés par les actifs en exploitation contribuent au dynamisme des territoires, ce qui crée une dynamique sociale et économique positive dans les collectivités ; dynamisme mutuellement bénéfique pour ces mêmes actifs à plusieurs égards. Parmi les communautés concernées, on peut citer, par exemple, les travailleurs, les entreprises locales, les groupes de voisinage, les communautés vivant ou travaillant autour des actifs en exploitation, les écoles, ainsi que les clients. Celles-ci peuvent bénéficier directement de l'amélioration des compétences, de la formation, de l'insertion professionnelle, ou indirectement dans le cadre d'initiatives de plans de résilience des territoires traitant également de questions clés : réduction de la criminalité, création d'une communauté plus épanouie, soutien aux personnes vulnérables pour les guider vers l'autonomie, accroissement de la collaboration communautaire, favorisation d'une économie circulaire, entre autres.

En complément des plans de résilience des territoires au niveau des actifs, URW anime un programme de volontariat visant à encourager et à aider les salariés à contribuer à leur communauté par le biais du bénévolat. Cette initiative reflète l'engagement d'URW à l'égard de la responsabilité sociale et de l'engagement communautaire, en favorisant une culture du partage et de l'impact positif.

Pour plus d'informations sur l'analyse de double matérialité et le processus d'identification des risques, veuillez consulter respectivement les Sections 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels et 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe.

Comme expliqué à la Section 3.2.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur et la Section 3.2.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique, en tant qu'opérateur de lieux accueillants et inclusifs où des personnes de tous horizons se connectent, URW a identifié le fait d'avoir un impact positif sur les communautés comme une opportunité pour les destinations d'URW d'être des catalyseurs de la vitalité économique et sociale, en soutenant la cohésion sociale.

3.2.3.3.3 Politiques relatives aux communautés affectées (ESRS S3-1)

La « résilience sociale » est la capacité d'une communauté 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 basées sur le 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 demeure essentielle à leur croissance à long terme dans leur territoire.

Le troisième pilier de la feuille de route *Better Places* vise à apporter une valeur ajoutée afin de soutenir le dynamisme des communautés. Lieux accueillants et inclusifs, qui rassemblent des citoyens de tous horizons, les destinations d'URW agissent comme des catalyseurs de la vie économique et sociale, favorisant ainsi la cohésion sociale. URW est conscient de l'importance économique majeure de ses biens immobiliers. Outre son rôle dans l'aménagement du territoire, à travers la mise à disposition d'équipements publics et la construction de lieux uniques, emblématiques et bien connectés, URW assure également des fonctions essentielles au sein de l'écosystème local. URW a un impact positif sur les communautés locales par le biais de trois axes majeurs, intégrés dans les plans de résilience des territoires. Les plans de résilience des territoires, mis en œuvre dans les centres commerciaux et aéroports détenus et gérés par le Groupe, qui font partie de la stratégie sociale à long terme conçue au niveau de l'actif, visent à contribuer au développement à la fois de la communauté et de l'actif lui-même. Ces plans sont exécutés dans le cadre du *Social Value Framework,* qui comprend lui-même trois thèmes (présentés ci-dessous). Ce cadre veille à ce que les principaux enjeux communautaires soient identifiés avec les parties prenantes locales. Grâce à cette collaboration, le plan de résilience des territoires bénéficie d'informations précieuses, ce qui se traduit par des résultats à fort impact social grâce à des programmes communautaires porteurs de sens, mesurables et consignables :

- ***URW for Jobs and Skills*** englobe les possibilités d'emploi permettant aux populations locales d'accéder au marché du travail ou de travailler par le biais d'un soutien, d'un mentorat ou d'une formation, offrant de meilleures possibilités d'emploi. Le programme *URW for Jobs* vise à créer des possibilités d'emploi pour les communautés locales. En offrant des programmes de formation professionnelle, des salons de l'emploi et des services de placement à l'emploi, URW aide les personnes à acquérir de précieuses compétences et à obtenir un emploi stable. Dans le cadre de ce programme, URW collabore avec les institutions de formation et les agences de recherche d'emploi locales afin de mettre en place des programmes de formation adaptés aux besoins de la communauté et du marché du travail.
- Les initiatives de type ***URW for Social Health and Inclusion*** sont axées sur la promotion de l'inclusion sociale et l'amélioration du bien-être des communautés locales. URW organise des événements communautaires, des programmes de santé et de bien-être et des activités sociales qui rassemblent les gens et favorisent leur sentiment d'appartenance. Ces manifestations vont de l'organisation de cours de fitness gratuits à des festivals culturels, en passant par des dons de sang et des campagnes de vaccination, encourageant la participation de tous les membres de la communauté tout en valorisant la santé publique.
- Le programme ***URW for Positive Impact on the Environment*** vise à réduire le gaspillage alimentaire par le don des excédents de nourriture à des associations caritatives locales, dans l'intérêt de l'environnement communautaire local et en favorisant une économie circulaire.

De plus, en tant qu'acteur du développement économique, le Groupe crée des milliers d'emplois directs ou indirects grâce à la construction et aux dépenses d'exploitation, ainsi que des emplois indirects liés aux ventes et aux activités des locataires, aux activités des fournisseurs et aux taxes locales. URW soutient également les commerces de proximité en mettant à disposition des espaces de vente et en favorisant un environnement commercial dynamique. Cela stimule non seulement l'économie locale, mais crée également une communauté diversifiée et dynamique. Par exemple, URW loue souvent des espaces aux entrepreneurs locaux et aux petites entreprises, les aidant à se développer.

En phase avec la feuille de route *Better Places*, les politiques et les approches d'URW relatives aux communautés sont placées sous la supervision générale du Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable et sont soutenues au niveau local par les Directeurs Généraux et les Directeurs des Opérations. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 3.2.1.2.1.2 Rôles et responsabilités des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de développement durable.

Au-delà de la feuille de route *Better Places*, URW a développé pour la première fois une méthodologie innovante et multidimensionnelle pour quantifier et qualifier l'impact de ses centres commerciaux en Europe. Publiée en janvier 2024, cette étude, la première publiée dans le secteur de l'immobilier commercial dans l'UE, montre l'empreinte positive du Groupe sur les communautés et sur les citoyens dans leur vie quotidienne[1]. En 2024, URW a travaillé en collaboration avec EY et la Fondation Palladio pour étendre les approches de mesure d'impact à l'ensemble de l'immobilier et de l'« industrie urbaine » en France.

En 2020, les résultats d'une étude[2] menée sur l'impact socio-économique de l'activité de Viparis en Île-de-France ont révélé que 30 000 emplois seraient soutenus par les événements et le tourisme générés par les activités de l'opérateur. En outre, Viparis agit en tant que partenaire économique au niveau local en s'approvisionnant auprès de fournisseurs presque exclusivement locaux et d'une majorité de PME.

Les plans de résilience sont conçus et mis en œuvre conformément à la politique d'URW en matière de droits de l'homme, qui s'efforce de promouvoir des normes internationales telles que la Charte internationale des droits de l'homme, le Pacte mondial des Nations unies ou les principes directeurs de l'OCDE pour une conduite responsable des entreprises. Comme pour les autres parties prenantes externes, l'*Integrity line* est ouverte pour signaler les incidents, et les directeurs de centres qui déploient les plans de résilience dans leurs actifs veillent à ce que la communication reste ouverte avec les communautés potentiellement affectées, ce qui permet d'identifier les mesures correctives et de remédiation le cas échéant. Concernant le sujet des droits de l'homme, veuillez consulter la sous-section "Droits humains et conditions de travail" de la Section 3.2.3.1.3 Politiques concernant les effectifs de l'entreprise. Comme indiqué dans sa Politique Droits Humains, dans le cadre de ses activités aux États-Unis, URW respecte les droits des communautés autochtones et cherche à obtenir leur consentement libre, préalable et éclairé lorsque ses opérations touchent leurs terres ou territoires, conformément aux principes de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

3.2.3.3.4 Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts (ESRS S3-2)

Chaque année, les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe et les aéroports mettent à jour leur plan d'action dédié à la résilience de la communauté. Dans ce cadre, la direction de chaque centre commercial procède à une analyse approfondie des principaux problèmes rencontrés par leur communauté locale. Ils identifient les principales parties intéressées avec lesquelles ils peuvent collaborer, communiquer leurs visions et partager leurs stratégies pour traiter les problèmes concernés. Les résultats de ces analyses sont formalisés en une stratégie à long terme déclinée en projets co-construits à court terme adaptés aux forces et aux faiblesses de la communauté. Chaque année, URW suit les résultats de ses plans d'action et mesure le nombre de personnes ayant bénéficié de son aide.

URW organise régulièrement des consultations avec les communautés locales dans le cadre de ses plans de résilience des territoires mis en œuvre au niveau des actifs. De même, URW valorise la collaboration avec des partenaires experts dans leur domaine, tels que des organismes à but non lucratif spécialisés, et ce afin d'optimiser l'ampleur de ses actions et ainsi élargir la portée des initiatives de valeur sociale du Groupe. Le Groupe veille également à ce que les divers points de vue et compétences complémentaires améliorent la qualité de ces initiatives.

Outre le renforcement du dialogue avec les acteurs locaux, ces processus permettent au Groupe et à chaque actif d'améliorer le suivi de son implication locale et d'accroître son impact positif pour les communautés.

Géré par les équipes RH, l'initiative du programme de volontariat des employés est accessible à 100 % des employés du Groupe. Au niveau du Groupe, des journées communautaires sont organisées de manière à favoriser l'engagement, complétées par des événements de plus petite envergure afin d'assurer la meilleure participation possible. URW se concentre sur l'identification de projets d'intérêt commun pour les communautés locales et les employés, soutenus systématiquement par des ONG. Le Groupe maintient une plateforme pour le suivi des contributions des employés et des impacts positifs générés, ce qui facilite également l'inscription et le suivi de la participation.

3.2.3.3.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations (ESRS S3-3)

URW considère l'impact sur les communautés locales comme une opportunité pour ses activités.

(1) Le rapport d'impact est disponible à l'adresse suivante : https://downloads.eu.ctfassets.net/1e76kztii87u/14LCFIG2QQQlY6vH8ZeDrg/b48a2d686fe618f209225a1748379ac6/20240115-urw-rapport-impact-europe.pdf

(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://assets.eu.ctfassets.net/1e76kztii87u/k6qVmD0qevu1LlfdMWCxy/9ca8669da8d660b3740802173ac51c8a/20200817-urw-10-ans-d-impacts-positifs-en-ile-de-france_onlyfr.pdf

3.2.3.3.6 Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions (ESRS S3-4)

Chaque année, le Groupe mesure l'impact de ces actions à l'aide de différents indicateurs.

URW s'est engagé dans diverses initiatives soutenant l'emploi local, la diversité et l'inclusion sociale : en 2024, le Groupe a aidé plus de 21 459 personnes à trouver un emploi ou à recevoir une formation, notamment grâce à des salons pour l'emploi en France qui ont attiré 10 246 demandeurs d'emplois.

En plus de contribuer à l'emploi local, URW a soutenu des activités communautaires dans ses centres commerciaux visant à promouvoir la cohésion sociale. Ces activités comprenaient des collectes de sang avec 48 100 dons au Royaume-Uni, des programmes de sensibilisation sur la santé, la distribution de repas et de biens aux personnes défavorisées, et la promotion de l'accès à la culture pour tous. 156 447 membres de nos communautés ont participé à ces initiatives locales.

Le Groupe a également mis en œuvre des initiatives locales visant à avoir un impact positif sur l'environnement, telles que la promotion de l'économie circulaire ou la création de jardins communautaires.

Au total, près de 730 initiatives ont été réalisées, le Groupe a soutenu plus de 350 ONG et a fait don de plus de 35 millions d'euros en espèces ou en nature (espaces physiques ou digitaux, biens et services) pour soutenir ces initiatives.

En 2024, le programme de volontariat du Groupe était axé sur le renforcement des communautés par la consolidation de l'inclusion sociale. Les deux grandes initiatives sociales annuelles du Groupe, *URW for Jobs* et *URW Community Days*, ont continué à bénéficier de l'engagement des collaborateurs du Groupe. En 2024, 74% des employés du Groupe[1] se sont portés bénévoles pour soutenir les communautés locales dans les endroits où le Groupe intervient. Cela représente plus de 9 300 heures de volontariat offertes par les employés d'URW.

En 2024, aucun problème ou incident grave en matière de droits de l'homme lié aux communautés affectées n'a été signalé ou identifié par URW.

3.2.3.3.7 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels (ESRS S3-5)

En 2023, le Groupe s'est engagé à continuer à jouer son rôle de catalyseur de l'impact économique et social avec un objectif de 15 000 personnes soutenues par an à partir de 2024 par la formation, l'inclusion sociale et les opportunités d'emploi.

Les objectifs ont été fixés en examinant attentivement l'impact potentiel d'URW sur les communautés entourant leurs centres. Ce processus a consisté à évaluer la manière dont les activités d'URW affectent les communautés locales et à identifier les moyens d'atténuer les impacts négatifs tout en renforçant les impacts positifs. Les actifs et les employés d'URW sont considérés comme des catalyseurs de changement, tirant parti de leurs ressources et de leur expertise pour mener des initiatives de développement communautaire. En s'engageant avec les parties prenantes de la communauté, en menant des évaluations d'impact approfondies et en fixant des objectifs mesurables, URW a cherché à créer des communautés durables et prospères autour de ses centres. Cette approche vise à garantir qu'URW ne se contente pas de gérer les risques et les opportunités matériels, mais qu'elle contribue également de manière positive au bien-être social et économique des communautés qu'elle sert.

Cet objectif a été fixé en 2023, avec une cible pour 2024 (en valeur absolue, sans année de référence).

Les actions clés qui en découlent sont les suivantes :

- Poursuivre la mise en œuvre des plans de résilience des territoires pour les actifs du Groupe et garantir la mise en œuvre des stratégies les plus pertinentes en fonction des besoins locaux ; et
- Le Groupe s'engage à offrir à 80 % de ses salariés l'opportunité de participer chaque année au Programme de volontariat URW d'ici 2025.

Se référer aux résultats dans la section 3.2.3.3.6 Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions.

(1) Tous les salariés à l'exception des salariés absents depuis plus de 6 mois, des nouvelles recrues (arrivées après le 01/10/2024) et des salariés de Viparis.

3.2.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)

URW est un propriétaire, un promoteur et un exploitant d'actifs immobiliers durables dans des villes dynamiques d'Europe et des États-Unis. Le Groupe exploite 71 centres commerciaux dans 11 pays. Ces centres attirent plus de 900 millions de visiteurs par an et constituent une plateforme permettant aux détaillants et aux marques d'entrer en contact avec les consommateurs.

En tant qu'opérateur de lieux durables qui réinventent le vivre-ensemble, URW a un rôle clé à jouer vis-à-vis de ses clients et utilisateurs finaux, tels que les visiteurs des destinations du Groupe et les locataires opérant dans ses actifs. Les politiques, les processus et les approches mis en œuvre par URW sont à la fois motivés par les attentes des locataires et des clients en matière de destinations faisant preuve d'exemplarité environnementale (voir la Section 3.2.2 Informations environnementales) et par une réponse à la demande d'options de consommation plus durables.

Les actifs couverts dans le cadre de la certification Better Places et du Sustainable Retail Index sont définis dans la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité.

3.2.3.4.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)

La Section 3.2.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes contient des informations sur la façon dont URW s'adresse aux locataires et aux visiteurs.

3.2.3.4.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)

URW reconnaît l'impact positif important qu'ont ses centres commerciaux sur la croissance et le développement des marques et des produits qui profitent aux consommateurs. Cet impact est particulièrement évident dans la manière dont ces actifs aident les consommateurs à adopter des habitudes de consommation plus durables. Cette initiative est en étroite adéquation avec le pilier *Sustainable Experience* de la feuille de route *Better Places* qui met l'accent sur la création de destinations favorables à une vie durable.

La capacité d'URW à influencer l'adoption de nouveaux modes de vie durables est profondément liée à l'attrait de ses destinations. En rendant ces lieux attrayants et engageants, URW peut attirer des consommateurs et des marques engagés dans le développement durable. Cela crée un cycle vertueux dans lequel la popularité de ces destinations renforce leur rôle dans la promotion de pratiques durables. Les marques, qui sont des locataires d'URW, jouent un rôle dans l'optimisation de l'exécution du pilier *Sustainable Experience*. En collaborant avec ces marques, URW est en mesure de veiller à ce que les produits et les services offerts s'harmonisent avec les valeurs de développement durable, améliorant de ce fait l'impact global de leur stratégie.

En même temps, les utilisateurs finaux ciblés de cette stratégie sont les visiteurs. URW vise à influencer positivement ces visiteurs en leur offrant des options et des expériences durables. En créant un environnement qui favorise et facilite la consommation durable, URW peut aider les visiteurs à adopter des modes de vie plus écologiques. Pour plus d'informations sur l'analyse de double matérialité et le processus d'identification des risques, veuillez consulter respectivement les Sections 3.2.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels et 6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe.

Comme expliqué aux Sections 3.2.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur et 3.2.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique, les consommateurs et utilisateurs finaux ont été intégré dans l'approche et dans le modèle économique d'URW (au sein de la chaîne de valeur).

3.2.3.4.3 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux (ESRS S4-1)

URW soutient la croissance et le développement des marques et des produits qui ont un impact positif sur les consommateurs et leur capacité de transition vers un mode de consommation plus durable. En tant que plateforme et propriétaire d'espaces commerciaux, URW est en mesure de soutenir l'évolution durable du commerce de détail (accès à des produits et services plus durables) tout en répondant à l'évolution des besoins des consommateurs. Le Groupe se concentre sur trois leviers :

- Évaluer et surveiller la performance durable des actifs d'URW en utilisant les normes et critères de développement durable de la **Certification *Better Places***, développés en collaboration avec des partenaires externes (Bureau Veritas Solutions et WWF France). Le périmètre des actifs couverts est précisé dans la Section 3.2.1.1.1 Base générale pourla préparation des états de durabilité ;
- Assurer la transparence et soutenir l'évolution durable du commerce de détail en utilisant une norme de notation durable, **le *Sustainable Retail Index*, ou SRI**, co-développé avec *Good On You*[1] et l'expertise critique de WWF France[2]. Cet indice offre une vision dynamique des engagements, des ambitions et des performances des marques en matière de développement durable au niveau de l'entreprise, des produits et des activités des magasins. Le périmètre des actifs couverts est précisé dans la Section 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité ;
- Intégrer l'information sur le développement durable à chaque étape du parcours client tout en soutenant le développement et la promotion de l'offre durable des locataires, afin d'aider les clients à faire des choix mieux éclairés et de les engager au travers d'expériences axées sur le développement durable, telles que **le *Westfield Good Festival*.**

Pour autant que cela soit possible, les consommateurs et utilisateurs finaux sont inclus dans le champ d'application de la Politique Droits Humains d'URW[3], qui est alignée sur l'UNGP, les lignes directrices de l'OCDE et les normes de l'OIT. Aucun cas impliquant ces éléments n'a été déclaré en 2024.

(1) Pour en savoir plus sur la collaboration entre Good on You et URW, veuillez accéder au lien suivant : https://partnerships.goodonyou.eco/case-studies/urw
(2) Sur les premiers secteurs de détail disponibles du SRI, à savoir la mode et les secteurs de détail associés.
(3) Disponible à l'adresse suivante : https://www.urw.com/fr/developpement-durable/documents-rse.

En phase avec la feuille de route *Better Places*, les politiques et les approches d'URW concernant les consommateurs et utilisateurs finaux sont placées sous la supervision générale du Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable et de la Directrice Générale Stratégie Client et Commerce et sont soutenus au niveau local par les Directeurs des Opérations et les Directeurs Généraux. Pour plus de détails sur les responsabilités sur ces sujets, veuillez consulter la Section suivante : 3.2.1.2.1.2 Rôles et responsabilités des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de développement durable.

Les politiques d'URW visant à traiter les IRO matériels liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux sont mises en œuvre conformément à la politique relative aux droits humains d'URW, qui s'efforce de promouvoir les normes internationales telles que la Charte internationale des droits de l'homme, le Pacte mondial des Nations unies ou les principes directeurs de l'OCDE pour une conduite responsable des affaires. Comme pour les autres parties prenantes externes, l'*Integrity line* est ouverte pour signaler les incidents, et les directeurs de centres qui déploient des initiatives dans leurs actifs veillent à ce que la communication reste ouverte pour les communautés potentiellement touchées, afin d'identifier les mesures correctives et de remédiation si nécessaire.

3.2.3.4.4 Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts (ESRS S4-2)

Pour comprendre les perceptions, les besoins et les attentes en matière de développement durable au sein des centres commerciaux, le Groupe a collaboré avec des experts externes spécialisés dans le secteur du commerce de détail, ainsi qu'avec des experts internes, pour développer des outils qui soutiennent la transformation du commerce de détail vers le développement durable.

La **Certification *Better Places*** a été conçue avec le soutien de Bureau Veritas Solutions et de WWF France[1]. La Certification *Better Places* couvre une approche à 360° des aspects liés au développement durable sur site : de la performance durable et l'offre durable au niveau des actifs, à la performance durable et l'offre durable des magasins. Grâce à cette approche holistique, cette certification englobe les normes de base actuelles de l'industrie, telles que les certificats *BREEAM In-Use* et les diagnostics de performance énergétique (DPE), tout en les complétant par huit autres catégories environnementales et sociales : l'utilisation de l'eau ; la biodiversité ; l'énergie et le climat ; la gestion des déchets ; la mobilité ; la santé, la sécurité et le confort ; la consommation durable ; et les communautés et le soutien local.

URW a mis à profit son influence dans l'industrie et l'expertise de Good On You, une plateforme de notations de développement durable de premier plan pour le secteur de la vente au détail, ainsi que l'expertise technique et critique du WWF pour développer la méthodologie **SRI**.

Pour mesurer l'intégration du développement durable dans le parcours client, URW mène depuis 2020 des enquêtes auprès des clients avec la base de données de fidélisation, en se concentrant spécifiquement sur les thèmes liés au développement durable. Avec le *Westfield Brand Tracker,* URW suit également les perceptions et les attentes en matière de développement durable des personnes vivant dans les zones de chalandise des actifs de la marque Westfield, sur une base trimestrielle depuis le troisième trimestre 2022. Les principales conclusions, informations et résultats des deux programmes sont exploités pour renforcer les actions du Groupe en faveur des clients. Par exemple, ces données guident le déploiement du pilier *Sustainable Experience* d'URW en éclairant les décisions relatives à l'offre commerciale et aux services proposés. Cela permet de s'assurer que les produits et services offerts au sein des bâtiments d'URW correspondent aux attentes des consommateurs en matière de développement durable. De plus, les retours d'information aident URW à améliorer ses offres durables – produits écoresponsables, espaces verts et sites de recyclage – créant ainsi une expérience d'achat plus durable et attrayante pour les visiteurs.

La collaboration avec les commerçants est cruciale pour répondre aux besoins des clients en matière de production locale, de matériaux durables, d'initiatives locales et de partenariats avec des associations ou des acteurs locaux. Une fois par an, URW réalise aussi des enquêtes de satisfaction des locataires dans chaque centre commercial. Ces enquêtes ont été menées en 2024 en Europe continentale et au Royaume-Uni, afin de recueillir les retours d'expérience des locataires sur des thèmes clés, tels que l'accessibilité, le marketing, la sécurité, le nettoyage, les services, le développement durable et la gestion du centre commercial. 61 % des locataires ont participé à l'enquête (5 400 réponses) et ont exprimé une satisfaction globale de 76 %. Aux États-Unis, les Directeurs Généraux s'engagent, chaque mois, auprès des locataires afin d'évaluer leur satisfaction et d'identifier les axes d'amélioration.

L'application *Connect* d'URW améliore de façon significative la relatiquotidien des équipes des centres avec les locataires et les fournisseurs. Cet outil novateur est régulièrement utilisé pour échanger avec les locataires, recueillir leurs avis/commentaires et évaluer leur satisfaction à l'égard des nouveaux services ou événements. En facilitant la communication et les retours d'information en temps réel, l'application permet à URW de régler rapidement tous les problèmes et d'améliorer continuellement l'expérience du locataire. Lancée en 2016, l'application *Connect* d'URW a été largement adoptée et est maintenant utilisée dans la majorité des centres commerciaux d'URW en Europe et aux États-Unis. Elle sert de plateforme pour partager des mises à jour importantes, coordonner des activités et favoriser un environnement de collaboration entre toutes les parties prenantes. L'application prend également en charge diverses fonctions opérationnelles, telles que les demandes de maintenance, la planification des événements et les activités promotionnelles, ce qui en fait un outil indispensable pour une gestion efficace des centres. En tirant parti des capacités de son application *Connect,* URW veille à ce que les locataires et les prestataires de services soient bien informés, engagés et satisfaits, ce qui, en bout de ligne, contribue à la réussite et au développement durable global de ses centres commerciaux.

(1) WWF France a partagé son expertise et sa « vision d'ami critique » sur la biodiversité, l'eau, la mobilité, l'énergie, la consommation durable et les aspects climatiques des critères.

3.2.3.4.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations (ESRS S4-3)

Outre les enquêtes de satisfaction utilisées pour évaluer l'opinion des locataires et des clients sur URW, le Groupe s'engage au maintien de lignes de communication ouvertes avec les consommateurs et utilisateurs finaux. À cette fin, URW a mis en place plusieurs canaux permettant aux utilisateurs de faire part de leurs préoccupations et d'envoyer leurs réactions. Parmi ceux-ci figurent des bureaux d'accueil dédiés à la clientèle dans les centres commerciaux d'URW, des adresses e-mail réservées à cet effet et des plateformes de réseaux sociaux. *Integrity Line*, qui permet de signaler les problèmes de manière confidentielle et anonyme, est à la disposition de toutes les parties intéressées externes, y compris les consommateurs et utilisateurs finaux. URW veille à ce que toutes les préoccupations soient rapidement prises en compte et que le retour d'expérience soit systématiquement utilisé en vue d'optimiser ses activités et ses services.

Afin de mesurer l'efficacité de ces canaux de communication, les équipes de gestion et de marketing des centres commerciaux examinent régulièrement le volume et la nature des commentaires reçus. Ces données aident le Groupe à améliorer continuellement ses processus de service à la clientèle et à s'assurer que les canaux restent efficaces et conviviaux.

De plus, URW a mis en place des politiques rigoureuses visant à protéger la vie privée et les renseignements personnels des personnes qui utilisent ces canaux. Ces politiques respectent les règles pertinentes en matière de protection des données et veillent à ce que toutes les données à caractère personnel soient traitées de manière sûre et responsable. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 2.4.7 Protection des données.

Pour plus d'informations sur l'Integrity Line d'URW, veuillez consulter la Section 2.4.4 Programme de conformité.

3.2.3.4.6 Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions (ESRS S4-4)

Concernant la consommation durable, la **Certification *Better Places*** repose sur l'évaluation de 96 critères. Chacun des actifs reçoit une note de A à E, illustrant les progrès qu'ils ont réalisés dans leur performance en matière de développement durable. La certification vise à mettre en lumière les engagements de chaque centre et à informer les consommateurs et les communautés des mesures prises dans leur centre commercial pour promouvoir le développement durable et la consommation durable. L'élément central de la stratégie consiste à déployer la certification Better Places dans tous les centres commerciaux européens du champ d'application et, une fois ces derniers certifiés, à poursuivre la mise en œuvre des mesures visant à améliorer leur notation dans le cadre d'une approche d'amélioration continue.

Lancé en 2023, **le SRI** offre une vue dynamique et détaillée des engagements et des performances des marques en matière de développement durable. Il évalue les enseignes de deux façons, chacune composant de ce fait le score du SRI :

- Note de la marque (qui représente 75 % de la note du SRI) : chaque marque est évaluée sur un maximum de 1 000 points de données sur des questions sociales et environnementales critiques, sur la base d'informations divulguées publiquement en tirant parti de la méthodologie *Good On You*[1] ;
- Pratiques en magasin (25 % de la note du SRI) : les données relatives au magasin examinent les pratiques de vente au détail au contact du consommateur ; elles sont recueillies par un vérificateur externe dans chaque centre commercial.

Chaque marque reçoit l'un des cinq labels, par rapport aux meilleurs magasins dans le même secteur : Leader (5/5) ; Confirmé (4/5) ; Actif(3/5) ; Débutant (2/5) ; Inactif (1/5).

URW vise à élargir le périmètre nominal du **SRI** en élargissant son taux de couverture, conformément aux objectifs du programme Better Places. Cela implique de fixer des objectifs d'amélioration spécifiques à destination des équipes régionales et de suivre de près leurs progrès avec les équipes concernées.

Bien que les scores du SRI au niveau du Groupe et des régions soient partagés annuellement, les scores individuels des marques ne sont pas divulgués publiquement, mais inspirent un dialogue avec les partenaires d'URW sur leur transition vers le développement durable.

URW développe activement la méthodologie du SRI, avec pour objectif d'accroître la couverture en s'étendant à de nouveaux secteurs du commerce d'ici fin 2027, tels que les secteurs Maison, Technologie, Services alimentaires et boissons.

Les initiatives de Certification *Better Places* (BPC) et SRI aident URW à répondre aux besoins des consommateurs, en veillant à ce que l'offre du Groupe s'harmonise avec leurs attentes croissantes en matière de lieux et de produits durables.

Pour compléter cela, chaque centre commercial propose un large éventail d'expériences orientées sur le développement durable sur place, telles que le ***Westfield Good Festival***.

Par ailleurs, URW a signé un partenariat global avec WWF France comprenant un objectif clé de sensibilisation des visiteurs. Ce partenariat permet à URW de sensibiliser le public à la consommation responsable et aux missions du WWF et de l'encourager à soutenir activement les actions de protection de la nature et de la biodiversité, ainsi que de lever des fonds pour le WWF. URW a invité le WWF à prendre la parole dans ses centres Westfield à l'occasion du *Westfield Good Festival* en Autriche, en Pologne et en France.

(1) Comment nous évaluons les marques - Good On You.

3.2.3.4.7 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels (ESRS S4-5)

Conformément aux politiques décrites ci-dessus, afin d'accélérer la transition vers une expérience plus durable, URW a fixé 3 objectifs principaux dans le pilier Sustainable Experience (Expérience durable) de sa feuille de route Better Places :

- **Certification *Better Places***
  - 10 actifs certifiés à la fin de 2024.
  - Tous les actifs [1] certifiés d'ici 2027.
- ***Sustainability Retail Index***
  - Déploiement sur 70 % des revenus éligibles[2] d'ici fin 2024
  - 100 % des revenus éligibles[2] d'ici fin 2027.
- D'ici 2025, tous les actifs accueilleront au moins une campagne ou un événement annuel de sensibilisation au développement durable comme le ***Westfield Good Festival***.

14 actifs ont été certifiés Better Places en 2024.

En 2024, le SRI a été étendu, en plus du secteur de la mode[3], aux secteurs de la beauté et des services[4], pour lesquels les méthodologies ont été élaborées respectivement en 2023 et 2024, avec des évaluations menées en 2024. Par conséquent, URW a atteint une couverture de 70% du revenu européen éligible[4], en ligne avec son objectif pour 2024.

De plus, le SRI a également été étendu au portefeuille américain du Groupe. Au niveau du Groupe, le SRI couvre 66 % de revenu éligible[5] et représente environ 3 900 magasins et 1 000 marques.

Les objectifs *Sustainable Experience* ont été conçus pour répondre aux attentes des locataires et des visiteurs. Ces objectifs reflètent une compréhension globale des divers besoins et aspirations de chaque groupe :

- **Locataires :** les locataires d'URW sont essentiels à la mise en œuvre des pratiques durables. Les objectifs du Groupe sont conçus pour aider les enseignes à offrir des produits et des services plus durables, renforçant ainsi leur contribution à un avenir durable. Le SRI et le *Westfield Good Festival* visent à accompagner le développement des offres durables des marques en faisant la promotion des meilleures pratiques et en favorisant des changements significatifs. URW collabore activement avec les marques en vue de partager les savoir-faire, offrir des ressources et faciliter l'adoption de pratiques novatrices en matière de développement durable. Il s'agit notamment d'organiser des ateliers, d'offrir un soutien marketing aux initiatives durables et de créer des plateformes permettant aux marques de présenter leurs produits respectueux de l'environnement. En tant que plateforme du changement, URW s'efforce d'aider les marques à répondre à la demande croissante de développement durable, ce qui, en fin de compte, profite tant aux marques qu'à l'ensemble de la collectivité.
- **Visiteurs :** l'objectif final consiste à influencer positivement les visiteurs en leur offrant des options et des expériences de développement durable. Les objectifs sont conçus pour encourager les visiteurs à adopter des habitudes et des choix de consommation plus durables, en rendant ces derniers plus faciles et attrayants. En fixant ces objectifs, URW a tenu compte des attentes globales des consommateurs en matière de modes de vie durables. Cette stratégie se base sur les attentes exprimées par les visiteurs ; attentes recueillies à la fois par les questionnaires de satisfaction client et les enquêtes des consommateurs spécifiquement dédiées au développement durable parmi les clients fidèles. Il s'agit de comprendre la demande croissante de produits et de services respectueux de l'environnement, ainsi que la sensibilisation et la préférence croissantes des consommateurs pour le développement durable. En alignant les objectifs avec les attentes du marché, URW veille à ce que ses initiatives résonnent avec les visiteurs et favorisent efficacement une vie durable.

En 2024, 22 centres de marque Westfield en Europe et 15 aux États-Unis ont fait de la deuxième édition du Westfield Good Festival un événement annuel phare. Cette deuxième édition a offert aux visiteurs un mélange d'expériences et d'activités sur le thème du développement durable, notamment des ateliers, des marchés d'articles d'occasion, des conférences par des influenceurs, des boutiques éphémères, en partenariat avec plus de 120 marques, ONG et organisations locales. Le Festival a également présenté le lauréat des People's Choice Awards au *Westfield Grand Prix* 2023 (en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne et en Autriche).

(1) Veuillez vous reporter à la section suivante, qui présente le périmètre concerné : 3.2.1.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité.
(2) Revenus des loyers minimums garantis et des loyers variables pour les actifs commerciaux européens existants ; revenus éligibles dans les catégories suivantes : Vêtements de mode, Vêtements de sport, Bijoux, Sacs, chaussures et accessoires, santé et beauté, services généraux (Fitness, Loisirs), Maison, Culture et technologie, Services de restauration, alimentation et boissons.
(3) Secteur de la mode : Vêtements de mode, vêtements de sport, bijouterie, sacs, chaussures et accessoires.
(4) *Fitness, Divertissement*
(5) *Revenus en loyers minimums garantis et loyers variables hors taxes de juillet 2024 sur les actifs existants du secteur de la vente de détail en Europe ; revenus éligibles dans les catégories suivantes : Mode, Beauté, Services (Fitness, Divertissement), Maison, Technologie, Services alimentaires et boissons.*

3.2.4 Informations en matière de gouvernance – Conduite des affaires (ESRS G1)

3.2.4.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (ESRS 2 GOV-1)

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la Section 3.2.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance et la Section 2.2 Organes de direction et de surveillance.

3.2.4.2 Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise (ESRS G1-1)

Au travers de son Code d'Éthique, URW s'engage à respecter des valeurs éthiques fortes en conduisant ses activités quotidiennes de manière éthique, transparente et équitable.

Le Comité des Risques du Groupe soutient le développement d'une culture de gestion des risques au sein du Groupe, encourage une discussion ouverte sur les principaux risques, intègre la gestion des risques aux objectifs et au système de rémunération de l'entreprise, et crée une culture d'entreprise soucieuse de la gestion des risques à tous les niveaux.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la Section 2.4.4 Programme de conformité et la Section 2.4.5 Programme anti-corruption.

3.2.4.2.1 Programme Anti-Corruption (PAC)

Le Groupe s'est engagé à mener ses activités conformément aux lois anti-corruption applicables et à lutter contre toutes les formes de corruption, telles que la corruption, l'extorsion ou la sollicitation, et le trafic d'influence, que le destinataire, l'extorqueur ou le solliciteur soit un fonctionnaire, un homme ou une femme politique, un particulier ou une entreprise. URW vise à combattre et à prévenir la corruption et les détournements de fonds en mettant en œuvre un programme anti-corruption. Ce programme (ci-après « PAC ») a été créé pour se conformer aux lois applicables, telles que la loi française Sapin II, le UK Bribery Act du Royaume-Uni et le Foreign Corrupt Practices Act aux États-Unis.

Le Directeur Groupe de la Conformité assisté des Correspondants Conformité Locaux (ci-après « CCL ») (plateforme européenne) et du Responsable de la conformité d'URW NV (plateforme américaine) est responsable de la bonne mise en œuvre du programme de conformité dans l'ensemble du Groupe.

URW a mis en place un cadre reposant sur plusieurs procédures, politiques, outils et processus dédiés à la lutte contre la corruption. Le Programme anti-corruption du Groupe offre une vue d'ensemble de ce cadre visant à empêcher, détecter et réagir face au risque de corruption. Il est disponible sur l'intranet du Groupe.

Rendant compte directement au PDG, le Directeur Groupe de la Conformité promeut les normes éthiques les plus élevées en mettant en œuvre des processus clés au sein du PAC, tels que l'évaluation Know Your Partner. Ce processus permet d'évaluer le respect des sanctions commerciales et l'intégrité et la réputation des partenaires commerciaux en matière de cadeaux et d'invitations, de dons et de mécénat, et d'interdire les paiements de facilitation.

Au niveau local, les Correspondants Conformité Locaux (plateforme européenne) sont nommés par le Directeur Groupe de la Conformité en accord avec le Directeur Juridique Groupe, tandis que le Responsable de la conformité d'URW NV (plateforme américaine) est nommé par le Directoire d'URW NV.

Le PAC comprend une cartographie des risques de corruption des activités au sein du Groupe et de ses régions, telles que le paysage réglementaire, ainsi que des transactions et des relations avec des tiers. Le Directoire applique de façon stricte le principe de « tolérance zéro » du Groupe au regard des violations du PAC.

URW a procédé à une identification complète des départements/activités susceptibles d'être exposés à la corruption au sein de l'organisation, notamment :

- Investissements/désinvestissements
- Développement/Construction
- Approvisionnement
- Intermédiaires
- Affaires publiques/mécénat et donations

Les scénarios de risque ont été évalués à l'aide de la méthodologie interne de cartographie des risques de corruption d'URW. Des équipes d'audit interne procèdent, de façon aléatoire, à des examens périodiques de la mise en œuvre effective de la vigilance raisonnable en matière de lutte contre la corruption dans l'ensemble du Groupe.

Le Code d'Éthique stipule clairement que la réussite économique du Groupe repose sur une relation solide et des échanges réguliers avec ses parties prenantes que sont les locataires, les clients, les investisseurs, les communautés locales, les fournisseurs, les sous-traitants ainsi que les employés. Outre le PAC, le Code d'Éthique précise qu'URW agit comme un catalyseur de croissance dans les territoires au sein desquels le Groupe est implanté. Le PAC et tous les mécanismes de prévention de la corruption sont essentiels pour atténuer les impacts négatifs éventuels. Le PAC contribue à réduire l'inégalité de traitement des parties prenantes et soutient la stabilité sociale dans les projets du Groupe. Ces relations solides reposent sur les plus hautes normes d'intégrité, de responsabilisation et de respect des parties prenantes. L'objectif primordial de tous les mécanismes relatifs aux affaires et à la corruption est la tolérance zéro à l'égard de la corruption, c'est-à-dire tout incident ou toute violation du Code d'Éthique, du PAC, du Programme de lutte contre le blanchiment d'argent ou de toute politique connexe. Il est applicable chaque année.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la Section 2.4.5. Programme anti-corruption.

3.2.4.2.2 Plateforme d'alerte : URW Integrity Line

Pour URW, empêcher toute forme de conduite répréhensible est primordial. Différentes méthodes permettent de signaler toute violation de la loi ou du Code d'Éthique d'URW. Cela peut se faire par le biais de la direction ou d'URW Integrity Line.

Comme indiqué dans la Déclaration sur la ligne d'alerte et l'URW Integrity Line[1] (disponible sur le site Internet d'URW), lorsqu'un problème est signalé par l'intermédiaire de l'URW Integrity Line, le Directeur Groupe de la Conformité étudie en toute confidentialité le problème remonté et envoie une confirmation de réception au lanceur d'alerte. Le Directeur Groupe de la Conformité confirme si l'incident relève des alertes du mécanisme de lancement d'alerte, communique un calendrier estimatif et les prochaines étapes qui vont suivre, et demande des informations supplémentaires si nécessaire. L'enquête a pour but de traiter les incidents de manière confidentielle et objectivement et de prendre des mesures pour mettre fin à tout acte répréhensible signalé. Pour plus d'informations, veuillez consulter la sous-section "Plateforme d'alerte : URW Integrity Line" de la Section 2.4.4 Programme de conformité ou la Déclaration sur la ligne d'alerte et l'URW Integrity Line, disponible sur le site Internet d'URW. En accord avec la directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des infractions au droit de l'Union, URW encourage les collaborateurs et les tiers à faire preuve d'ouverture et de transparence et soutiendra toute personne qui soulève des préoccupations sincères, même si elles s'avèrent erronées. URW s'engage à veiller à ce que le lanceur d'alerte ne subisse pas de représailles et à ce que personne ne subisse de traitement préjudiciable pour avoir signalé qu'il soupçonne qu'une infraction est ou pourrait être commise dans une partie quelconque des activités d'URW ou dans l'une de ses chaînes d'approvisionnement ou avec l'une de ses tierces parties. Des procédures internes sont en place pour anticiper, identifier et prévenir toute atteinte aux droits humains et aux libertés des employés. Il s'agit par exemple de règles claires contre toute forme de discrimination, de pratiques de lutte contre le harcèlement et l'intimidation, ainsi que d'une ligne téléphonique d'alerte accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à tous les employés.

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 d'URW, ainsi que toute violation du Code d'Éthique ou d'autres politiques internes du Groupe. Pour ce faire, le Groupe a mis en œuvre une plateforme d'alerte, l'Integrity Line. 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 Procédure d'alerte 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. La *Whistleblowing Policy* du Groupe a été élaborée pour se conformer aux articles 6, 8 et 17 de la loi française n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, dite « Sapin II », ainsi qu'à la réglementation applicable en matière de protection des données dans la juridiction concernée. Le suivi de cette politique est sous la responsabilité du DGC en collaboration avec le DC d'URW NV pour la plateforme américaine (voir 2.4.7 Protection des données).

3.2.4.2.3 Formation

Pour renforcer la sensibilisation et intégrer la culture de conformité au sein du Groupe, une formation en ligne obligatoire, axée sur l'éthique, la conformité, le PAC, et la lutte contre le trafic d'influence, est dispensée annuellement aux employés. En 2023, le Comité exécutif a été formé sur le programme anti-corruption. Au 31 décembre 2024, 84,2 % des employés d'URW avaient complété cette formation en ligne. En complément de cette formation en ligne, plus de 550 employés ont participé à une formation en présentiel incluant des études de cas pratiques, afin d'adapter les réponses aux situations à risque spécifiques à leurs activités. Ces formations, déployées sur l'ensemble de nos actifs, abordent des thématiques récurrentes ainsi que des sujets évoluant annuellement. En 2024, des sessions de formation ont été spécifiquement organisées pour les collaborateurs effectuant des vérifications sur les tiers, incluant une démonstration de l'outil d'évaluation des tiers utilisé en interne. De plus, des formations ont couvert l'ensemble du programme anticorruption et les bonnes pratiques à adopter pour les équipes achats et logistique de Viparis, une formation spécifique sur le respect des droits humains et du travail forcé, ainsi qu'une formation dédiée à l'utilisation de la ligne d'alerte interne pour les collaborateurs basés aux États-Unis.

Le pourcentage de salariés à risque formés à la lutte contre la corruption n'est pas disponible pour 2024. Un travail est en cours de réalisation et le Groupe rendra compte de ce sujet en 2025.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la Section 2.4.5. Programme anti-corruption.

En ce qui concerne l'activité Congrès & Expositions, Viparis exerce en France un fort leadership sur le marché des centres d'exposition de la région parisienne, avec un processus de contrôle strict par la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF). Les collaborateurs et dirigeants de Viparis sont tenus de suivre des formations régulières et un module annuel de formation en ligne sur l'éthique et le Programme Anti-Corruption de Viparis (« PAC de Viparis »), destinés à sensibiliser aux situations présentant un risque de corruption, ainsi qu'à guider et à expliquer comment se conformer au Code d'Éthique et au PAC.

3.2.4.2.4 Relations avec les administrations publiques

URW maintient une approche claire et bien définie à l'échelle du Groupe en matière d'interactions avec les administrations publiques, comme l'indique son Code d'Éthique. Cette approche met l'accent sur l'importance des sujets suivants :

- Conflits d'intérêts : URW s'engage à identifier et à gérer tout conflit d'intérêts potentiel afin de s'assurer que les décisions sont prises dans l'intérêt supérieur de l'entreprise et de ses parties prenantes. Une attention particulière est accordée aux cadeaux et aux invitations lorsqu'il s'agit d'interagir avec des fonctionnaires.
- Paiements de facilitation : Le Groupe interdit les paiements de facilitation dans tout pays où il opère.
- Transparence : Le Groupe respecte les normes de transparence les plus élevées dans toutes ses relations avec les administrations publiques, en veillant à ce que toutes les actions et communications soient ouvertes, honnêtes et documentées avec précision.
- Adhésion aux règles : URW respecte strictement tous les règlements, lois et politiques internes pertinents, en veillant à ce que nos interactions avec les administrations publiques soient conduites de manière éthique et légale.

(1) Dernière version disponible à l'adresse : https://www.urw.com/fr-fr/rse/documents-rse

En suivant ces principes, URW vise à promouvoir la confiance et l'intégrité dans ses relations avec les administrations publiques, avec une tolérance zéro à la corruption.

3.2.4.3 Gestion des relations avec les fournisseurs (ESRS G1-2)

En tant qu'acheteur majeur, URW est conscient de l'importance de porter les normes de son secteur et travaille à renforcer l'intégration du développement durable dans sa chaîne d'approvisionnement. Compte tenu de la taille de son portefeuille, le Groupe travaille avec un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants.

URW est devenu signataire du Pacte mondial des Nations Unies en 2004, s'engageant ainsi à adopter, faire respecter et mettre en œuvre dans sa sphère d'influence les 10 principes universellement reconnus relatifs aux droits humains, au droit du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. En outre, URW publie chaque année une déclaration sur l'esclavage moderne disponible à l'adresse suivante : https://modernslaveryregister.gov.au/. En 2023, le Groupe a déployé une Charte Achats Responsables et une Politique Droits Humains couvrant ses interactions avec les fournisseurs.

3.2.4.3.1 Cartographie des risques de développement durable dans la chaîne d'approvisionnement

Les achats d'URW peuvent être classés en 3 catégories :

- Les frais généraux, couvrant notamment les coûts de fonctionnement du siège, les déplacements professionnels, les honoraires de conseil et d'audit, la communication au niveau du 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 (dépenses d'exploitation payées par le propriétaire ou le syndic et dont la majeure partie est refacturée aux locataires sous forme de charges locatives) ; et
- Travaux de construction capitalisés investis dans des biens immobiliers à 3 fins principales : nouveaux travaux de développement ou d'amélioration, travaux d'entretien ou de relocation (CAPEX payés par le propriétaire du bien immobilier) ; il s'agit principalement d'achats auprès de constructeurs, d'honoraires d'architectes, de créateurs et de bureaux d'études, ainsi que de primes d'assurance. Les coûts de construction capitalisés sont des dépenses non récurrentes liées à l'activité de développement.

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 faible).

Pour renforcer son approche concernant les achats responsables, URW a établi une cartographie des risques liés au développement durable dans sa chaîne d'approvisionnement en 2021. Cette cartographie permet à URW de comprendre et de lister les principaux risques liés au développement durable dans sa chaîne de valeur en amont. La cartographie implique des représentants clés des fonctions à fort volume d'achats (comme les équipes de développement ou les équipes techniques), ainsi que l'équipe de conformité du Groupe. La cartographie couvre 10 catégories d'achats clés relevant de 11 catégories de risques (consommation de ressources, pollution, production de déchets, changement climatique, biodiversité, travail illégal/forcé, discrimination/harcèlement, temps de travail/salaire, santé et sécurité, protection des données, corruption), et fait une distinction entre les pays. Cette cartographie intègre celle des principales mesures de gestion des risques principaux déjà en place au sein du Groupe. L'analyse de double matérialité a également intégré les résultats de cette cartographie des risques.

Les catégories de fournisseurs à haut risque en matière d'ESG restent celles liées à la construction. Ces fournisseurs sont particulièrement exposés aux risques environnementaux (approvisionnement en matières premières, accès aux ressources, gestion des déchets et émissions de carbone), sociaux (pratiques de travail, dont la sécurité des travailleurs, les salaires équitables et les conditions de travail) et de gouvernance (respect des règlements, pratiques commerciales éthiques et transparence).

Veuillez vous référer à la Section 3.2.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique.

3.2.4.3.2 Approche des achats responsables

URW, en tant qu'acheteur majeur, souligne l'importance de fixer des normes pour l'industrie. Le Groupe encourage ses fournisseurs et prestataires de services à adopter des pratiques plus durables en matière de développement et d'approvisionnement en exploitation permanente. Compte tenu de la taille de son portefeuille, le Groupe travaille avec un réseau complexe de fournisseurs composé de nombreux prestataires, sous-traitants et sous-traitants. La stratégie des achats responsables d'URW est axée sur la sélection de fournisseurs responsables, la mise en œuvre de la Charte Achats Responsables ainsi que d'autres initiatives locales et l'intégration de clauses spécifiques de développement durable dans les contrats. Cette approche garantit également que le Groupe n'est pas exposé au risque de dépendre uniquement de quelques fournisseurs stratégiques.

La gouvernance de la chaîne d'approvisionnement et des achats d'URW se traduit par un effort global de coordination qui implique l'équipe Développement durable, l'équipe Conformité et les départements concernés par les achats. Dans les pays avec un acheteur spécialisé, ces services travaillent en étroite collaboration pour veiller à ce que toutes les activités d'approvisionnement soient conformes aux objectifs de développement durable et aux normes de conformité d'URW. Cette approche collaborative garantit que les décisions d'achat sont prises en mettant l'accent sur les pratiques éthiques, la responsabilité environnementale et le respect des exigences réglementaires. Il incombe au Directeur général régional et aux Directeurs Généraux régionaux en Europe et aux États-Unis d'élaborer, d'actualiser et de mettre en œuvre une procédure d'achat documentée (procédure d'appel d'offres) dans le strict respect de la Charte Achats Responsables et du Code d'Éthique d'URW. En 2024, URW a organisé un groupe de travail afin que le Groupe puisse anticiper les prochaines étapes pour se préparer au règlement CS3D, dont les risques associés.

L'approche d'URW en matière d'achats 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. Outre les principes et règles détaillés dans les procédures du Groupe et le *compliance book* (et en particulier dans 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 britannique et de la loi australienne sur l'esclavage moderne (Modern Slavery Act) ou des clauses anti-discrimination aux États-Unis.

Pour assurer la bonne application de ces règles, dans le cadre d'un processus d'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 Groupe et formuler une réclamation, conformément au dispositif d'alerte du Groupe. L'équipe d'audit interne d'URW effectue des contrôles réguliers au sein du Groupe pour veiller à la stricte application des Directives d'achats du Groupe.

En 2024, URW a de nouveau été reconnu comme leader mondial pour son engagement avec ses fournisseurs sur le changement climatique. Le Groupe a été nommé au Supplier Engagement Assessment Leaderboard 2023 par le Carbon Disclosure Project (CDP), organisation internationale à but non lucratif travaillant sur l'impact environnemental. URW a été classé dans les 17 % les mieux notées parmi les entreprises évaluées par le CDP.

Sélection des fournisseurs

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. Dans le cadre de cette vigilance raisonnable, le Groupe évalue toute violation en matière de sanctions internationales, de mauvaise conduite environnementale, d'actes de corruption suspectés ou confirmés, d'emploi illégal de travailleurs migrants, de travail des enfants, de traite d'êtres humains et d'esclavage moderne, et toute alerte identifiée est transmise au département Conformité. De plus, ces aspects environnementaux et sociaux revêtent une importance particulière dans l'information du Groupe sur ses choix de prestataires.

Chaque étape du processus d'achat est accompagnée de pièces justificatives garantissant ainsi une parfaite traçabilité. En Europe et aux États-Unis, URW utilise des solutions numériques pour gérer les achats de services dans son portefeuille d'actifs. Ceci permet de renforcer et de sécuriser les procédures d'URW, d'élargir les partenariats établis avec les fournisseurs référencés, d'assurer la transparence nécessaire à toute décision d'achat, de mettre à la 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.

Charte Achats Responsables

À l'échelle du Groupe, URW a déployé, en 2023, une Charte Achats Responsables (la dernière version est disponible sur le site Internet d'URW) afin de définir clairement ses engagements et ses exigences vis-à-vis de ses fournisseurs directs et indirects, en termes de garanties des droits humains, de salaires adéquats, de santé et de sécurité, de critères de développement durable, de concurrence loyale, d'intégrité des affaires et de prévention de toute forme de corruption. La charte vise à offrir un cadre pour contrôler de manière appropriée les politiques des fournisseurs d'URW, leurs engagements et, le cas échéant, les mesures correctives adoptées. La charte a vocation à être un document contractuel entre URW et ses fournisseurs. Dans un souci de réciprocité, URW s'efforce également de se conformer à toutes les exigences énoncées dans cette charte, lorsqu'elles sont applicables à ses propres activités. Depuis la fin de 2024, la Charte est intégrée dans les modèles de bons de commande pour toutes les zones géographiques, afin de renforcer la couverture et d'élargir la portée des achats qui peuvent être couverts.

Approches locales

Certaines initiatives locales complètent la charte du Groupe :

- En France, en 2014, le Groupe a signé la « Charte Relations fournisseurs et achats responsables », une initiative menée par l'administration française. Cette charte, structurée autour de 10 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.
- Depuis 2020, en Suède, URW a mis en œuvre, dans ses processus d'achat, le Code de conduite de l'industrie immobilière suédoise pour les fournisseurs. Cela garantit que les fournisseurs et leurs sous-traitants respectent les normes de développement durable et de responsabilité, couvrant la préservation de l'environnement, les conditions de travail, les conditions sociales et l'éthique des affaires. Les fournisseurs doivent signer le Code de conduite (préservation de l'environnement, environnement de travail et conditions sociales, éthique des affaires et conformité) et remplir un questionnaire annuel d'auto-évaluation pour démontrer leur conformité. Une approche équivalente est adoptée pour les activités de construction ; et
- Au Royaume-Uni, URW applique une grille de notation basée sur un questionnaire dédié afin d'étayer les objectifs en matière de vigilance raisonnable requise par la loi sur l'esclavage moderne. La grille de notation est composée de différents critères pondérés pour fournir une note et contribuer à une identification en amont des fournisseurs à risque. URW contrôle l'engagement des fournisseurs à respecter une série de critères lorsqu'ils fournissent des biens ou des services à URW.
- Viparis met l'accent sur les achats responsables pour atteindre ses objectifs, en s'associant étroitement avec des fournisseurs locaux, principalement des PME, dans la région de l'Île-de-France. Viparis applique une stricte conformité avec la législation du travail, la santé et la sécurité, la DEI, et les normes environnementales par le biais de sa Charte Fournisseurs et de sa Politique d'Achats Responsables. Viparis évalue les appels d'offres à l'aide d'un questionnaire de développement durable. L'entreprise procède à des vérifications de type « *Know Your Partner* » et à des évaluations du développement durable au moyen de questionnaires internes ou d'Ecovadis, suivis de plans d'action d'amélioration. Viparis effectue également des audits annuels dans le cadre de la certification ISO 20121 et a formé son équipe d'achat à des pratiques responsables.
- La division URW Airports dispose d'un programme *Supplier Diversity Network* permettant aux entreprises défavorisées du secteur aéroportuaire d'accéder aux appels d'offres. Ce programme vise à soutenir et à accroître la participation diversifiée, en mettant l'accent sur les personnes de couleur, les femmes, les personnes LGBTQ et les communautés historiquement marginalisées. La division investit dans des partenariats pour développer des talents diversifiés à tous les niveaux de l'entreprise et permet aux étudiants, aux employés et aux jeunes défavorisés de progresser dans leur carrière. Des initiatives comme « *URW Serve*s » et « *Project Destined* » soulignent l'engagement du Groupe à l'égard des causes communautaires qui ont un impact.

Inclusion de critères de développement durable dans les clauses contractuelles

Les Conditions générales d'achat (CGA) s'appliquent à tous les pays dans lesquels URW 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 de se conformer au droit applicable ; prévenir toutes formes 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, il est demandé aux prestataires (notamment les sociétés de nettoyage, de maintenance multitechnique et de sécurité), de signer les CGA associées à tout contrat. Cela comprend une clause de développement durable couvrant l'ensemble des enjeux environnementaux, notamment l'amélioration de l'efficacité énergétique, la gestion responsable des déchets, l'utilisation de produits et matériaux respectueux de l'environnement, et garantissant le respect des droits sociaux et du travail, y compris le respect des normes et 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, des clauses engagent les fournisseurs à ne se livrer, directement ou indirectement à aucune forme de trafic d'êtres humains, d'esclavage, ou de travail forcé ou non volontaire.

En France, 2 fascicules liés aux CGA viennent renforcer les dispositions existantes 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 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. Ces ambitions sont régulièrement révisées. Dans ce fascicule, les prestataires s'engagent également à recruter la majorité de leur personnel directement dans les territoires proches du lieu d'exécution du contrat et à participer aux événements de recrutement *URW for Jobs* du Groupe (voir la Section 3.2.3.3.6 Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions). 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.

Pour renforcer l'impact positif potentiel qu'URW souhaite avoir sur les travailleurs de la chaîne de valeur, la promotion des clauses d'intégration professionnelle vise à améliorer les conditions de travail sur les chantiers de construction d'URW. Le sous-traitant recueille et fournit des rapports mensuels sur le nombre d'heures effectives d'insertion professionnelle. Avant la fin du mois suivant, il communique tous les documents contenant toutes les informations utiles (certificat mensuel, date d'embauche, type de contrat, poste occupé, preuve d'éligibilité des personnes recrutées, etc.) qui permettent le contrôle de l'exécution et l'évaluation des actions réalisées au cours du trimestre.

Prestataires à haut risque

Concernant les prestataires à haut risque, à savoir les sous-traitants du bâtiment, URW établit des pratiques d'achat spécifiques pour le développement en Europe (à l'exception du Royaume-Uni et de l'Italie), indépendamment de qui possède les actifs. Ces pratiques englobent les biens, les travaux et les services, dont la conception et la construction, et sont guidées par les principes suivants :

- Égalité de traitement des fournisseurs afin de protéger les intérêts des partenaires et respecter les budgets de projet approuvés.
- Procédure d'appel d'offres obligatoire, sauf dans les cas où il existe des motifs justifiés pour des négociations individuelles ou pour des achats urgents de moins de 50 000 €.
- Clauses administratives obligatoires telles que :
  - Conformité avec les principes directeurs contractuels de construction d'URW
  - Limitation de la sous-traitance à un maximum de deux niveaux
  - Inclusion de clauses visant à lutter contre l'emploi illégal
  - Respect des dispositions relatives à la santé et à la sécurité applicables aux opérations.
  - Engagement à réduire l'empreinte carbone des projets de construction, en particulier pendant la phase de développement des actifs. Cette politique inclut l'étude de l'impact du carbone dans le choix des techniques de construction, des matériaux et des solutions techniques (voir la Section 3.2.2.2.7 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci).

Matériaux durables dans les projets de construction

Comme indiqué dans les *Sustainability Guidelines* (lignes directrices en matière de durabilité) pour les projets de développement, en soutenant le développement de nouveaux matériaux de construction, URW s'efforce de se positionner comme pionnier dans le domaine de la construction durable, en stimulant la demande de matériaux alternatifs, tels que le béton bas-carbone, les matériaux biosourcés ou les matériaux traditionnels à très forte teneur en matériaux recyclés. Pour de plus amples renseignements sur l'approche d'URW en matière d'achat de matériaux novateurs, alternatifs et matières recyclées, veuillez consulter les *Sustainability Guidelines*, Section 3.2.2.5.2 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire.

Impact positif lié à la chaîne d'approvisionnement et aux chaînes d'approvisionnement locales

Le rapport d'impact d'URW[1] souligne que les achats du Groupe ont un impact positif sur les communautés et les fournisseurs locaux :

- Pour chaque emploi directement créé par URW, 65 emplois supplémentaires sont créés dans les centres d'URW et dans toute l'Europe (y compris chez les marques, les fournisseurs, etc.).
- Pour chaque euro généré directement par URW, 9 € supplémentaires sont générés dans l'économie par nos centres (y compris chez les enseignes, les fournisseurs, etc.).

La majorité des achats d'URW sont réalisés localement. Par exemple, les actifs et les bureaux d'entreprise s'approvisionnent principalement auprès de fournisseurs situés dans leur pays d'origine. Cela démontre qu'URW n'est pas exposé de manière significative à des fournisseurs situés dans des pays aux normes moins strictes en matière de conditions de travail et de protection de l'environnement, la plupart des fournisseurs étant basés dans l'Union européenne ou aux États-Unis. Ces charges, ainsi que les coûts de construction, portent principalement sur des services nécessitant une main-d'œuvre abondante. La majeure partie de la chaîne d'approvisionnement est composée d'entreprises locales ou de filiales qui soutiennent l'économie locale. En outre, dans la mesure du possible, les acheteurs privilégient 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.

3.2.4.4 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (ESRS G1-3)

Le Groupe a mis en place des mécanismes internes solides pour prévenir, détecter et surveiller tout risque de pratiques pouvant conduire à la corruption ou à des pots-de-vin, tels que le Programme Anti-Corruption (PAC), le Programme de lutte contre le blanchiment d'argent et le Code d'Éthique du Groupe. Le Directeur Groupe de la Conformité (DGC) est responsable de la supervision et de l'application de ces politiques. Le Directeur Groupe de la Conformité (DGC) est nommé parle 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. Le cadre de gouvernance détaillé est disponible à la Section 2.4 Ethique et conformité au sein du Groupe. Le DGC 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'incidents relatifs aux questions de conformité, sont portés à l'attention du Conseil de surveillance pour discussion. Il relève également de la responsabilité du Directoire, du Conseil de surveillance et du Directeur Groupe de la Conformité (DGC) de sensibiliser régulièrement aux questions et enjeux de l'éthique et de la conformité.

Les politiques du Groupe sont disponibles sur l'intranet pour une diffusion interne. Le Code d'Éthique a été distribué et communiqué à tous les employés. En outre, la formation en ligne couvre les politiques de conformité du Groupe. L'équipe de conformité organise des événements anti-corruption, comme les « Journées de conformité » pour sensibiliser les employés à la lutte contre la corruption.

L'*Integrity Line*, le système d'alerte interne du Groupe, est disponible sur l'intranet et notre site Internet public. Les tierces parties y ont accès par le biais des contrats ou de communications dédiées. Par tierce partie, s'entendent les employés présents, passés et potentiels, les actionnaires, les dirigeants, les membres du Directoire, les sous-traitants indépendants, les consultants, les agents, les bénévoles et les vendeurs.

Tout au long de l'année, l'équipe de conformité a organisé plusieurs séances de formation en présentiel sur divers sujets. Par exemple, l'équipe américaine a reçu une formation sur l'importance du lancement d'alerte et sur le principe de non-représailles adopté par URW. En France, la formation s'est concentrée sur l'identification des tiers et la mise en œuvre d'une vigilance raisonnable.

Si le Directoire joue un rôle clé dans le PAC et montre la voie à suivre, le Conseil de surveillance participe régulièrement à des séances de sensibilisation au Programme de compliance et à son efficacité. De plus, tous les employés sont formés pour identifier et distinguer les situations qui pourraient être associées à la corruption et au blanchiment d'argent. La formation obligatoire en ligne « Compliance in Actions!» (Conformité en actions !) rappelle clairement le principe de tolérance zéro du Groupe.

Pour en savoir plus sur les politiques et les engagements du Groupe en matière de lutte contre la corruption, les pots-de-vin et la fraude, veuillez consulter la Section 2.4 Éthique et conformité au sein du Groupe et la sous-section "Réglementation et conformité" de la Section 6.2.2.5 Catégorie n° 5 : risques juridiques et réglementaires.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la Section 2.4.5. Programme Anti-Corruption.

3.2.4.5 Cas avéré de corruption ou de versement de pots-de-vin (ESRS G1-4)

En 2024, URW n'a pas constaté de cas avéré ayant entraîné le renvoi ou la sanction de ses propres employés pour des faits de corruption ou de versement de pots-de-vin.

En outre, il n'y a eu aucun cas avéré où des contrats avec des partenaires commerciaux ont été résiliés ou n'ont pas été renouvelés en raison de violations liées à la corruption ou au versement de pots-de-vin. De plus, aucune procédure judiciaire publique concernant la corruption ou le versement de pots-de-vin n'a été intentée contre l'Entreprise ou ses employés au cours de la période de reporting, y compris les procédures engagées au cours des années précédentes et dont l'issue a été établie au cours de l'exercice. En 2024, URW n'a fait l'objet d'aucune condamnation ou amende liée à des sanctions en matière d'éthique ou de lutte contre la corruption.

Veuillez consulter la Section 2.4.5 Programme Anti-Corruption pour plus d'informations sur l'approche d'URW.

(1) Analyse basée sur les chiffres de 2022 pour l'Europe. Méthodologie définie par PWC Strategy& pour mesurer l'impact total des centres, c'est-à-dire direct (activité d'URW), indirect (fournisseurs d'URW Tier 1 et Tier 2), induit (résultant de la consommation directe et indirecte) et hébergé (lié aux locataires d'URW). La contribution au PIB est estimée comme la somme de la contribution directe (reflet de la production, de la valeur ajoutée et des emplois d'URW), indirecte (créée dans d'autres secteurs par l'achat de produits ou de services auprès de fournisseurs), induite (créée par la consommation des salariés dont les emplois ont été créés grâce à l'activité d'URW), et hébergée (résultant des ventes des locataires). La contribution fiscale est estimée comme la somme de la taxe foncière et autres taxes locales, cotisations sociales des employés et des employeurs, impôt sur le revenu et cotisations sociales (fournisseurs, locataires), impôt sur les sociétés des fournisseurs, impôt sur les sociétés des locataires et TVA générée par les chiffres d'affaires des commerçants.

3.2.4.6 Pratiques en matière de paiement (ESRS G1-6)

La politique visant à prévenir les retards de paiement consiste à s'aligner sur tous les règlements locaux concernant les délais de paiement, quelle que soit la taille de l'entreprise, ce qui reflète l'engagement du Groupe à favoriser des relations solides et mutuellement avantageuses avec les fournisseurs. Les mesures comprennent des paiements anticipés pour les prestations annexes, des rappels automatisés en cas de retard de paiement, des pénalités en cas de retard de paiement et le suivi par un comité spécial « de défaut » qui décide des actions pré-contentieuses ou contentieuses. Dans la mesure où les actions et les politiques sont appliquées à toutes les entreprises de la même manière, URW n'a pas d'approche spécifique à l'égard des PME.

L'entreprise s'est engagée dans son Code d'éthique à respecter les lois et règlements des pays dans lesquels elle opère. Elle dispose de procédures de paiement locales et de systèmes de paiement adéquats pour surveiller les délais de paiement. URW travaille à la mise en place d'une politique au niveau du Groupe pour, entre autres, prévenir les retards de paiement à partir de 2025, notamment par le biais de lignes directrices en matière d'approvisionnement diffusées dans tous les pays.

URW opère dans 10 pays d'Europe et, pour chacun d'entre eux, a mis en place des processus visant à respecter les délais de paiement légaux en vigueur - ces derniers variant entre 30 et 60 jours selon les zones géographiques. À noter qu'il n'existe pas de délai de paiement légal aux États-Unis. Le délai de paiement moyen pondéré sur 2024 en Europe est de 27 jours et 88 % des paiements ont été effectués dans les délais applicables. Au niveau du Groupe (y compris États-Unis), le délai de paiement moyen pondéré sur 2024 s'élève à 28 jours[1].

À la suite de la première application de la directive CSRD pour l'année 2024, et en ce qui concerne la collecte des informations en matière de délais de paiement, le Groupe visera en 2025 à harmoniser sa méthodologie et à accroître l'exhaustivité des périmètres (factures) pris en compte entre les différents pays.

Au 31 décembre 2024, aucune procédure judiciaire relative à des retards de paiement n'a été enregistrée par le Groupe.

(1) Les délais de paiement ont été calculés sur la base des factures reçues en 2024 et dont le terme est antérieur au 31.12.2024 ; sans distinction liée à la catégorie de fournisseur, sur la base des conditions légales applicables dans chaque pays.

3.2.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 d'Unibail-Rodamco-Westfield SE

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée Générale des actionnaires,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes d'Unibail-Rodamco-Westfield SE (ci-après, "le groupe"). Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024, incluses dans la section 2 du rapport sur la gestion du groupe et présentées dans les sections 3.2.1 à 3.2.4 du document d'enregistrement universel.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Unibail-Rodamco-Westfield SE est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités, caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis, notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation du groupe consolidé. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « *European Sustainability Reporting Standards* ») du processus mis en œuvre par Unibail-Rodamco-Westfield SE pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées dans la section 3.2 du document d'enregistrement universel avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Unibail-Rodamco-Westfield SE dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature des travaux (choix des techniques de contrôle), leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Unibail-Rodamco-Westfield SE en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Unibail-Rodamco-Westfield SE pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Unibail-Rodamco-Westfield SE lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité incluses dans la section 2 du rapport sur la gestion du groupe et présentées dans la section 3.2 du document d'enregistrement universel, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Unibail-Rodamco-Westfield SE avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Unibail-Rodamco-Westfield SE pour déterminer les informations publiées.

- Concernant l'identification des parties prenantes :

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées aux sections 3.2.1.3.2 - Intérêts et point de vue des parties prenantes et 3.2.1.4 - Gestion des impacts, risques et opportunités du document d'enregistrement universel.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par Unibail-Rodamco-Westfield SE pour identifier les parties prenantes pertinentes pour ses activités propres et au sein de sa chaine de valeur. Nous nous sommes entretenus avec la direction et avec le département Sustainability et avons inspecté la documentation disponible.

- Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités :

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées aux sections 3.2.1.3.3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique et 3.2.1.4 - Gestion des impacts, risques et opportunités du document d'enregistrement universel.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par Unibail-Rodamco-Westfield SE concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1.

Nous avons apprécié :

- la manière dont Unibail-Rodamco-Westfield SE a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par Unibail-Rodamco-Westfield SE avec les analyses sectorielles disponibles et notre connaissance de la stratégie de durabilité du groupe.

- Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière :

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées à la section 3.2.1.4 - Gestion des impacts, risques et opportunités du document d'enregistrement universel.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec le département Sustainability et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par Unibail-Rodamco-Westfield SE, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont Unibail-Rodamco-Westfield SE a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, pour déterminer les informations matérielles publiées et la cohérence de ces critères avec l'analyse de risque du groupe.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées dans la section 3.2 du document d'enregistrement universel avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées dans la section 3.2 du document d'enregistrement universel, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Unibail-Rodamco-Westfield SE relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section 2 du rapport sur la gestion du groupe et présentées dans la section 3.2 du document d'enregistrement universel, avec les exigences de l'article ou L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et figurant dans la section 3.2.1.1.2.1 du document d'enregistrement universel "Note de première application", qui souligne le périmètre, les incertitudes et limitations caractérisant la première application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et mentionnées dans la section 3.2.2.2 du document d'enregistrement universel.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec les personnes concernées, en particulier, le département Sustainability, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par Unibail-Rodamco-Westfield SE sur le périmètre Better Places couvre les domaines suivants : émissions de gaz à effet de serre, consommation d'énergie et adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information incluse dans le rapport sur la gestion du groupe et présentée dans la section 3.2.2.2 du document d'enregistrement universel et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.
- En ce qui concerne les informations publiées au titre **du bilan d'émission de gaz à effet de serre** :
  - Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par Unibail-Rodamco-Westfield SE visant à la conformité des informations publiées ;
  - Nous avons pris connaissance des protocoles d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisés par Unibail-Rodamco-Westfield SE pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
  - Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié le processus de collecte d'informations ;
  - Sur une sélection de catégories d'émissions, nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
  - Pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
  - Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
  - En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles Unibail-Rodamco-Westfield SE a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations par entretien avec les départements Property, Maintenance, Purchasing & Sustainability (PMPS) et Sustainability.
- En ce qui concerne les vérifications au titre du **plan de transition pour l'atténuation du changement climatique**, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Unibail-Rodamco-Westfield SE pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- Concernant le caractère aligné des activités éligibles

Une information concernant l'alignement des activités est incluse dans la section 2 du rapport sur la gestion du groupe et figure en partie 3.2.2.6.4 - Part des activités alignées d'URW du document d'enregistrement universel.

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- mené des entretiens avec le département Sustainability afin de prendre connaissance du processus mis en place par Unibail-Rodamco-Westfield SE ;
- analysé, par sondage, les éléments sur lesquels la direction a fondé son jugement lorsqu'elle a apprécié si les activités économiques éligibles répondaient aux conditions cumulatives, issues du Référentiel Taxonomie, nécessaires pour être qualifiées d'alignées, notamment les critères de contribution substantielle et le principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » à l'objectif d'adaptation au changement climatique.

Paris-La Défense, le 20 mars 2025
Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Catherine Saire

KPMG S.A.
Régis Chemouny

3.3 Financement vert des activités du Groupe

3.3.1 Financements indexés sur des objectifs de développement durable (prêts, lignes de crédit et financements hypothécaires)

URW a une grande expérience sur le marché des financements avec objectifs de développement durable. Depuis 2017, le Groupe a démontré son engagement au service du développement durable au travers de ses financements indexés sur des objectifs de développement durable (« SL »), dont :

- Une ligne de crédit syndiqué SL de 3,1 Mds€ signée en avril 2021 – la plus grande ligne[1] de SL à avoir été accordée à une SIIC en Europe ;
- Une ligne de crédit SL de 2,35 Mds€ signée n e2024; et
- 2,7 Mds€ de prêts bilatéraux, lignes de crédit et financements hypothécaires SL[2] depuis 2022.

Ces financements SL incluent des indicateurs environnementaux et sociaux (par exemple, l'intensité énergétique, la réduction des émissions de carbone, le pourcentage d'actifs certifiés BREEAM In-Use et le pourcentage de collaborateurs du Groupe ayant suivi une formation en développement durable) revus annuellement tout au long de la vie du crédit.

Le respect de ces indicateurs implique un engagement de transparence pour le Groupe ou pour l'entité détenant l'actif (dans le cas d'un financement hypothécaire), puisque ces indicateurs doivent être audités par un organisme tiers indépendant.

En fonction du respect des engagements du Groupe, les financements SL incluent un mécanisme d'ajustement de la marge et/ou un compte « développement durable » sur lequel le Groupe s'est engagé à investir un montant équivalent aux économies potentielles réalisées sur ces financements dans des projets de développement durable au sein du Groupe.

Au 31 décembre 2024, le total des lignes de crédit et prêts indexés sur des objectifs de développement durable s'élève à 84 % du montant des lignes de crédit non tirées du Groupe.

3.3.2 Financement vert (Obligations)

3.3.2.1 Les dispositifs de financements verts d'URW

Le Groupe a 2 dispositifs de financement vert :

- Un dispositif d'obligations vertes (Green Bond Framework ou Framework 2014) publié en 2014, qui régit une obligation verte de 0,5 Md€ émise en avril 2015 encore en circulation au 31 décembre 2024. Ce dispositif reste applicable dans le cadre du reporting et des règles de réallocation de cette obligation ; et
- Un dispositif de financements verts (Green Financing Framework ou 2022 Framework), publié en novembre 2022, qui régit trois obligations vertes émises en décembre 2023 et en septembre 2024 (2,55 Mds€ en circulation au 31 décembre 2024). Il régira toutes nouvelles émissions obligataires vertes futures.

3.3.2.1.1 Dispositifs de 2014

Le Groupe a lancé son Green Bond Framework en 2014, validé par Vigeo. Au moment de sa mise en place, il était (i) aligné avec les Green Bond Principles et (ii) en cohérence avec la stratégie développement durable du Groupe. Les fonds issus des émissions d'obligations vertes sont utilisés pour financer des projets de développement et/ou des actifs en exploitation. Ces derniers doivent répondre à tous les critères sociaux et environnementaux pour les phases de construction et d'exploitation, tels que définis dans la procédure *Use of Proceeds*. Les obligations vertes sont ainsi uniquement utilisées pour financer des actifs résilients Best-in-class, en accord avec une procédure claire d'allocation des fonds (procédure d'analyse des actifs, sélection et suivi dans le cadre du Green Bond Framework). 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 :
- Ont obtenu une certification BREEAM en phase de design (ou toute autre certification équivalente) avec un niveau égal ou supérieur à « Very Good » ; et
- Ont obtenu ou obtiendront une certification BREEAM In-Use (ou toute autre certification équivalente) pour la performance des actifs (partie 1) et la Gestion du bâtiment (partie 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 ; et

(ii) Outre la certification (prérequis), les actifs éligibles doivent se conformer à des critères additionnels structurés dans 5 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 d'exploitation.

Les critères additionnels et les indicateurs pour les actifs éligibles sous ce dispositif sont disponibles sur notre site Internet au lien suivant : https://www.urw.com/fr-fr/investisseurs/marche-de-la-dette/financement-responsable.

3.3.2.1.2 Dispositifs de financements verts 2022

En novembre 2022, URW a publié son Green Financing Framework édictant des règles claires pour le financement et/ou le refinancement de nouveaux projets de développement et/ou la régénération des actifs en exploitation. Avec cette mise à jour, URW impose des standards de performance énergétique plus élevés et met à jour les critères d'éligibilité de ses bâtiments en leur imposant de répondre aux standards BREEAM « Excellent » et en réduisant leur distance aux transports en commun. Ces nouveaux critères d'éligibilité incluent également les nouvelles exigences de la Taxonomie européenne et des plafonds d'émissions carbones (fondés sur les trajectoires de décarbonation CRREM).

Le Framework 2022 dicte les critères d'éligibilité, ainsi que les allocations et méthodologie de reporting pour simplifier la compréhension et le suivi des engagements pour les investisseurs. URW a également fondé en 2022 un comité de financements verts qui régit l'allocation des fonds et soutient les futures allocations des financements verts. Le Framework 2022 est aligné avec les meilleures pratiques de marché, incluant les ICMA Green Bond Principles de juin 2021, ainsi que les LMA Green Loan Principles de février 2021 tout en prenant en compte les EU Taxonomy Technical Screening Criteria. ISS ESG a émis un Second Party Opinion (SPO) confirmant cet alignement du Framework.

(1) Au 1er janvier 2024.
(2) Incluant un financement hypothécaire sur Westfield Centro (100 % du montant levé).

Les critères additionnels et les indicateurs pour les actifs éligibles sous ce Framework 2022 sont disponibles sur notre site internet au lien suivant : https://www.urw.com/fr-fr/investisseurs/marche-de-la-dette/ financement-responsable.

3.3.2.2 Obligations vertes en circulation

Sous le Green Bond Framework, URW a émis en 2014 la première obligation verte du secteur sur le marché Euro (Green Bond I) et la première obligation internationale d'un émetteur non suédois sur le marché SEK (Green Bond II). En avril 2015, le Groupe a émis une obligation verte sur le marché Euro (Green Bond III), qui était encore en circulation au 31 décembre 2024.

Sous le Framework 2022, une première obligation verte de 750 M€ a été émise en décembre 2023 (Green Bond IV) suivie de l'émission de 1,3 Md€ d'obligations vertes en deux tranches en septembre 2024 (Green Bond V et Green Bond VI) Les émissions d'obligations vertes et l'allocation des fonds sont approuvées par le comité de financements verts conformément à une procédure formalisée en interne.

OBLIGATIONS VERTES EN CIRCULATION ÉMISES PAR URW AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Green Bond III (EUR)	Green bond IV (EUR)	Green bond V (EUR)	Green bond VI (EUR)
Émetteur (entité juridique)	Unibail-Rodamco-Westfield SE	Unibail-Rodamco-Westfield SE	Unibail-Rodamco-Westfield SE	Unibail-Rodamco-Westfield SE
Date	15 avril 2015	11 décembre 2023	11 septembre 2024	11 septembre 2024
Valeur nominale	500 M€	750 M€	650 M€	650 M€
Maturité	10 ans	7 ans	5 ans	10 ans
Coupon	1,000 %	4,125 %	3,500 %	3,875 %

3.3.2.3 Allocation des fonds issus des obligations vertes sous le Framework 2014

Conformément à la procédure interne d'analyse, de sélection et de suivi des obligations vertes du Groupe, les fonds générés par les émissions d'obligations vertes sont affectés aux actifs sélectionnés sur la base d'une liste préalablement définie d'actifs éligibles (critères présentés au paragraphe suivant).

En cas de cession d'un actif ou si un des actifs ne remplit plus les critères d'éligibilité pendant la période de financement (soit avant la maturité de l'émission), les fonds initialement alloués à cet actif cédé sont réalloués à un autre actif éligible détenu par le Groupe suivant le même processus.

En 2024, suite à la cession de l'actif, les fonds alloués à Gaîté Montparnasse (bureaux) ont été réaffectés à Westfield Hamburg-Überseequartier (centre commercial)

L'allocation des fonds de l'obligation verte en circulation au 31 décembre 2024 est présentée ci-après :

	Green Bond III			
	Westfield Hamburg-Überseequartier	Trinity	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Secteur	Centre commercial	Bureaux	Centre commercial	Centre commercial
Fonds alloués aux projets[1]	23 %	12 %	25 %	40 %
Surface locative totale (périmètre de consolidation) (m^2)	94 500	49 200	39 000[2]	65 300[3]
Date d'ouverture au public	8 avril 2025	13 novembre 2020	10 octobre 2017	17 octobre 2017

(1) Allocation effectuée par le biais de prêts internes.
(2) Surface locative au 31 décembre 2017.
(3) En incluant une plateforme de transport en commun de 7 200 m^2.

3.3.2.4 Critères audités – 2014 Framework

URW a missionné un auditeur externe pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis. Le reporting inhérent à ces critères et le rapport sur les informations relatives à l'allocation des fonds de l'auditeur externe sont présentés dans la table ci-dessous et la Section 3.3.2.7 Rapports de l'organisme tiers indépendant sur les critères et indicateurs des obligations vertes. En 2024, l'audit couvrait : Westfield Hamburg-Überseequartier (centre commercial), Trinity, Westfield Chodov extension et Wroclavia.

3.3.2.4.1 Critères de la phase construction

PRÉREQUIS : NIVEAU BREEAM ÉGAL OU SUPÉRIEUR À « VERY GOOD »

Westfield Hamburg-Überseequartier (centre commercial)	Trinity	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Excellent[1]	Excellent[2]	Excellent[3]	Excellent[4]

(1) Score total pre-assessment de 71,2 % équivalent à un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2018 BREEAM DE Neubau ».
(2) Score final total de 72,6 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial office ».
(3) Score final total de 71,9 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2013 BREEAM International retail »
(4) Score final total de 77,1 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2013 BREEAM International new construction retail framework ».

17 SOUS-CRITÈRES

Engagements/Éléments de soutien	Critères	Westfield Hamburg-Überseequartier (centre commercial)	Trinity	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Sélectionner les pays dans lesquels se trouvent les actifs éligibles sur la base des droits de l'homme et de la gouvernance	Intégration, signature ou ratification de conventions relatives aux droits de l'homme et aux droits du travail. **ICP : score pays Vigeo (sur 100) ou score Droits civiques et libertés politiques basé sur les SGI (sur 10)**	GE 8,7/10[1]	FR 96,53/100[2]	CZ 93,97/100[2]	PL 93,10/100[2]
	Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique. **ICP : score pays Vigeo (sur 100) ou score Démocratie solide basé sur les SGI (sur 10)**	DE 8,6/10[1]	FR 97,89/100[2]	CZ 87,98/100[2]	PL 79,80/100[2]
Contribution des actifs éligibles au développement et au bien-être des communautés dans lesquelles ils sont situés	Existence d'informations sur les projets destinés aux voisins	✓	✓	✓	✓
	Absence de recours public matériel sur le projet empêchant sa réalisation	✓	✓	✓	✓
	Accessibilité de l'actif par les transports publics (dans un rayon de 500 mètres) **ICP : Distance par rapport à un mode de transport (m)**	**50 m** Ligne de métro	**150 m** Ligne de métro	**20 m** Ligne de métro	**0 m** Gare routière **35 m** Gare ferroviaire
	Promouvoir l'usage de transports alternatifs et la mobilité durable	✓	✓	✓	✓
Contrôle de l'impact environnemental des actifs éligibles	Intervention d'un expert-conseil en environnement	✓	✓	✓	✓
	Rapport de commissionnement	✓		✓	✓
	Évaluation de l'impact environnemental et application de mesures correctives si nécessaire	✓		✓	✓
	Promotion de l'application de la charte chantier à faibles nuisances ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets en phase construction	✓		✓	✓
	Optimisation de la performance énergétique intrinsèque de l'actif au regard des contraintes réglementaires en vigueur - ICP : **Pourcentage d'amélioration par rapport à la performance énergétique des bâtiments conforme aux normes nationales (%)**	-21 %[3]	-28 %[4]	-9 %[5]	-14 %[6]
	Intervention d'un écologue pendant la phase conception (projet)	✓	✓	✓	✓
Promouvoir des relations durables et pérennes avec les locataires et les visiteurs	Promouvoir la signature de « baux verts » avant l'ouverture **ICP : Pourcentage de baux verts signés (%)**	78 %[7]	100 %[7]	90 %[7]	99 %[7]
Promouvoir les facteurs sociaux et environnementaux auprès des fournisseurs/ prestataires de services	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 de construction	✓	✓	✓	✓
	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 de déontologie	✓	✓	✓	✓

(1) L'indice Vigeo Country Rating a été remplacé en 2023 par les Sustainable Governance Indicators (SGI) de 2022, publiés chaque année par la Bertelsmann Stiftung. Ce changement était nécessaire en raison de l'abandon de l'indice Vigeo Country Rating présent dans le Use of Proceeds. L'indice SGI a été choisi pour les raisons suivantes :
1. Robustesse et couverture : L'indice SGI fournit une évaluation solide des pratiques de gouvernance dans tous les pays où nous opérons.
2. Mises à jour annuelles
3. Accessibilité : Accessibilité : le SIG est public et librement accessible à tous.
4. Alignement étroit avec les meilleures pratiques de marché : Les deux indicateurs du SGI – « Droits civils et libertés politiques » et « Démocratie solide » – sont les indicateurs les plus proches que nous ayons trouvés et qui correspondent aux critères énoncés dans la procédure Use of Proceeds de nos obligations vertes, respectivement : le critère « Respect, protection et promotion de la liberté et des droits humains » et le critère « Institutions démocratiques ».

(2) Source : Score pays Vigeo – Février 2022.
(3) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences ENEV. Moyenne des performances énergétiques des nouveaux bâtiments allant de -11 à -35 %.
(4) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2012 ou les calculs réglementaires de la RT 2012.
(5) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de ASHRAE Energy Standard 3 et des standards locaux 78/2013Sb et ČSN 730540.
(6) Selon la simulation thermique dynamique alignée avec les exigences des réglementations locales.
(7) Baux verts V1 et V2 signés au 31 décembre 2020.

3.3.2.4.2 Critères de la phase d'exploitation

PRÉREQUIS : NIVEAU BREEAM IN-USE ÉGAL OU SUPÉRIEUR À « VERY GOOD » POUR LA PARTIE 1, PERFORMANCE DE L'ACTIF (P1) ET LA PARTIE 2, GESTION DU BÂTIMENT (P2)

Westfield Hamburg-Überseequartier (centre commercial)	Trinity	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Attendu dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2026	Obtenu : 12/09/2024 [2] (P1) : Excellent (P2) : Excellent	Obtenu : 21/12/2018[1] Re-certifié : 19/01/2022[2] (P1) : Excellent (P2) : Excellent	Obtenu : 11/12/2020[1] Re-certifié :[3] 11/12/2023 (P1) : Outstanding (P2) : Outstanding

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 ».
(2) Selon le référentiel « BREEAM In-Use International : Commercial Version 6 ».
(3) Le niveau initial de certification de Wroclavia obtenu en 2020 était « Excellent » pour P1 et P2, la re-certification a conduit à une amélioration à « Outstanding » pour les 2 parties, selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 ».

13 SOUS-CRITÈRES

		Westfield Hamburg-Überseequartier (centre commercial)	Trinity	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Contribution des actifs éligibles au développement et au bien-être des communautés dans lesquelles ils sont situés	Évaluer l'emploi local grâce aux activités des locataires (par exemple, suivi du nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) **ICP : Emploi total des locataires (ETP)**	Attendu dans le DEU 2026	n/a	1 200[1]	1 452[1]
Surveiller les impacts environnementaux des actifs éligibles	Plan d'action environnemental et suivi avec des rapports réguliers (à partir d'1 an après l'ouverture)	Attendu dans le DEU 2026	✓	✓	✓
	Audit annuel des risques pour la santé et la sécurité (2 ans après l'ouverture) **Indicateur : audit annuel des risques (Notation de A à D)**	Attendu dans le DEU 2027	A[2]	A[2]	A[2]
	Évaluation de la consommation d'énergie et des émissions de CO2 avec un plan d'action potentiel si nécessaire **Indicateur : intensité énergétique** (kWh/visite) **depuis le niveau de référence mesuré - Indicateur : intensité carbone** (gCO2e/visite) **depuis le niveau de référence mesuré**	Attendu dans le DEU 2028	-27 % kWh/ occupant 16 % gCO_2e / occupant (2024/ 2023)	-35 % kWh/ visite -68 % gCO_2e/ visite (2024/ 2018)	-42 % kWh/ visite -49 % gCO_2e/ visite (2024/ 2018)
Promouvoir des relations durables et pérennes avec les locataires et les visiteurs	Organiser un comité de développement durable sur place	Attendu dans le DEU 2026	n/a	✓	✓
	Réaliser une enquête de satisfaction auprès des enseignes **ICP : Score total de satisfaction (sur 100)**	Attendu dans le DEU 2026	n/a	84/100	72/100
	Label « 4 étoiles » ou équivalent si applicable	Attendu dans le DEU 2026	n/a	✓	✓
	Réaliser une enquête de satisfaction auprès des visiteurs **ICP : Score total de satisfaction (sur 100)**	Attendu dans le DEU 2026	n/a	79/100	50/100
	Plan de gestion de la sécurité (ex : système de vidéoprotection)	Attendu dans le DEU 2025	n/a	✓	✓
Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/ fournisseurs	Promouvoir les droits du travail auprès des fournisseurs via la documentation contractuelle	Attendu dans le DEU 2025	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux via la documentation contractuelle	Attendu dans le DEU 2025	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques via la documentation contractuelle	Attendu dans le DEU2025	✓	✓	✓
	Évaluer régulièrement le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	Attendu dans le DEU 2026	✓	✓	✓

(1) Source : Étude menée par l'équipe de direction de centre commercial auprès des locataires.
(2) Source : Audit des risques HSE mené par un tiers externe – voir méthodologie à la Section 3.2.3.2.6.2 Santé et sécurité.
(3) Ce critère n'est pas applicable, car URW n'a pas de relation contractuelle avec les prestataires sur cet actif : l'unique locataire possède les relations contractuelles avec les prestataires d'entretien, de sécurité et de nettoyage.

3.3.2.5 Allocation des obligations vertes sous le Framework 2022

Conformément au 2.2 Use of Proceeds et 2.3 Project evaluation and selection process du Framework 2022, des fonds générés par les émissions d'obligations vertes sont alloués à des actifs éligibles (Eligible Green Assets) compris dans une des 4 catégories éligibles (construction de nouveaux bâtiments, acquisition et détention de bâtiments, rénovations majeures et mesures de rénovation individuelles). URW a missionné un auditeur externe pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis.

Aucun changement n'a eu lieu s'agissant de l'allocation des fonds du Green Bond IV émis en décembre 2023. S'agissant des 1,3 Md€ d'obligations vertes en deux tranches (Green Bond V et Green Bond VI) émis en septembre 2024, les fonds ont été alloués à des Eligible Green Assets des catégories acquisition et détention de bâtiments et construction de nouveaux bâtiments.

L'allocation des fonds de obligations vertes en circulation en 2024 est présentée ci-après :

	Green Bond IV					Green Bond V				Green Bond VI		
Catégorie Eligible	Acquisition et détention de bâtiments	Construction de nouveaux bâtiments				Acquisition et détention de bâtiments		Construction de nouveaux bâtiments		Construction de nouveaux bâtiments		
Eligible Green Asset	Westfield Mall of the Netherlands	Westfield Hamburg-Überseequartier			Lightwell	Westfield Glories	Westfield Parqueur	Westfield Hamburg-Überseequartier	Lightwell	Westfield Hamburg-Überseequartier		
Secteur	Centres commerciaux		Bureaux	Hôtels	Bureaux	Centres commerciaux			Bureaux	Centres commerciaux	Bureaux	Hôtels
Fonds alloués au projets[1]	26 %	15 %	26 %	24%	9 %	29 %	35 %	29 %	8 %	73 %	13 %	14 %
Financement/ Refinancement	Refinancement											
Surface locative - périmètre de consolidation	125 000	94 500	49 800	27 900	33 600	70 100	159 000	94 500	33 600	94 500	49 800	27 900
Date d'ouverture au public	18 mars 2021	8 avril 2025	T2 au H2 2025	T2 2025 à 2026	2 octobre 2024	n/a	n/a	8 avril 2025	2 octobre 2024	April 8, 2025	T2 à H2 2025	T2 2025 à 2026

(1) Allocation effectuée par le biais de prêts internes. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

3.3.2.6 Critères audités et rapport d'impact - Framework 2022

URW a missionné un auditeur externe pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis. Le reporting inhérent à ces critères et le rapport sur les informations relatives à l'allocation des fonds de l'auditeur externe sont présentés dans le tableau ci-dessous et la Section 3.3.2.7 Rapports de l'organisme tiers indépendant sur les critères[1] et indicateurs des obligations vertes.

En 2024, l'audit couvrait : Westfield Hamburg-Überseequartier (centre commercial, bureaux et hôtels), Westfield Gloriès, Westfield Parquesur, Westfield Mall of the Netherlands et Lightwell.

Catégorie éligible	Acquisition et détention de bâtiments			Construction de nouveaux bâtiments			
Eligible Green Asset	Westfield Mall of the Netherlands	Westfield Gloriès	Westfield Parquesur	Westfield Hamburg-Überseequartier			Lightwell
Secteur	Centres commerciaux	Centres commerciaux	Centres commerciaux	Centres commerciaux	Bureaux	Hôtels	Bureaux
Indicateurs clés							
Distance au transport public	< 50 m	< 50 m	< 50 m	< 50 m			< 150 m
Pré-requis – Accessibilité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère d'éligibilité selectionné	Certification obtenue: BREEAM In-use "Excellent"	Critère de contribution substantiel lié à la Taxonomie européenne : EPC A	Critère de contribution substantiel lié à la Taxonomie européenne : EPC A	Certification attendue : BREEAM New construction "Excellent"			Certification attendue : BREEAM refurbishment « Excellent »
Information complémentaire relative aux critères d'éligibilité	L'actif est également en dessous des plafonds d'émissions de CO_2 tels que définis dans le Green Financing Framework	L'actif est également en dessous des plafonds d'émissions de CO_2 tels que définis dans le Green Financing Framework	L'actif est également en dessous des plafonds d'émissions de CO_2 tels que définis dans le Green Financing Framework	Le projet, évalué en interne, a été jugé conforme aux critères de contribution substantielle de la Taxonomie de l'UE du Green Financing Framework			Le projet, évalué en interne, a été jugé comme étant conforme aux critères de contribution substantielle de la Taxonomie de l'UE du Green Financing Framework
Rapport d'impact							
KPIs liés à l'énergie	Performance carbone liée à l'énergie (exercice 2024) = 0,14 $kgCO_2e/m^2$	Performance carbone liée à l'énergie (exercice 2024) = 0,26 $kgCO_2e/m^2$	Performance carbone liée à l'énergie (exercice 2024) = 4,6 $kgCO_2e/m^2$	Performance énergétique moyenne du nouveau bâtiment comparé au standard réglementaire de -11 % à -35 %			Performance énergétique du bâtiment rénové comparé au standard réglementaire : RT existant – 50 %
Émissions évitées	Émissions évitées liées à la performance carbone annuelle liée à l'énergie : 4 183 tCO_2eq par an[3]	Émissions évitées liées à la performance carbone annuelle liée à l'énergie : 1 569 tCO_2eq par an[3]	Émissions évitées liées à la performance carbone annuelle liée à l'énergie : 1 136 tCO_2eq par an[3]	Pas encore quantifié			Les améliorations de l'intensité énergétique permettront d'éviter jusqu'à 85 tCO2eq par an [2]

(1) Estimations internes basées sur les améliorations de l'intensité énergétique.
(2) En comparant le seuil dans le Green Financing Framework pour 2024 de 30 $kgCO_2e/m^2$/an.

(1) Voir Section 3.3.2 Financement vert

3.3.2.7 Rapports de l'organisme tiers indépendant sur les critères et indicateurs des obligations vertes

3.3.2.7.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les informations relatives à l'allocation, au 31 décembre 2024, des fonds levés dans le cadre de l'émission obligataire « Green Bond » du 15 avril 2015

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'attention du Président du Directoire,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE (la "Société") et en réponse à votre demande, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations suivantes ("les Informations") :

- L'allocation, au 31 décembre 2024, des fonds levés dans le cadre de l'émission obligataire "Green Bond" sous le numéro XS1218319702 du 15 avril 2015 (l'« Emission ») pour un montant s'élevant à 500 millions d'euros, figurant dans le document ci-joint[1] (le « Document ci-joint ») ;
- Les projets financés par l'Emission et identifiés comme éligibles par la Société (les « Projets Eligibles ») figurant dans le Document ci-joint.

Les Informations ont été préparées dans le contexte de l'émission obligataire "Green Bond" du 15 avril 2015 (le "Contrat d'Emission") et du cadre des obligations vertes définis par la Société (le « Green Bond Framework 2014 URW »).

Conclusion d'assurance modérée

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie "Nature et étendue des travaux", et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Green Bond Framework 2014 URW et aux bases de préparation définies dans la partie "Préparation des Informations par la Société".

Nous n'exprimons pas de conclusion d'assurance sur les informations relatives à des périodes antérieures non couvertes par le Document ci-joint ou sur toute autre information non incluse dans le Document ci-joint. Nous n'avons pas examiné et ne fournissons pas d'assurance sur les autres informations relatives aux projets individuels rapportés.

Préparation des Informations par la Société

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Contrat d'Emission et au Green Bond Framework 2014 URW dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site internet de la Société ou sur demande au siège de la Société.

Responsabilités de la Société

Il appartient à la direction de :

- Sélectionner ou établir des critères appropriés pour préparer les Informations ;
- Sélectionner les Projets Eligibles en fonction des critères d'éligibilité ;
- Préparer les Informations en conformité avec le Contrat d'Emission et le Green Bond Framework 2014 URW ;
- Mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilités des Commissaires aux comptes

Il nous appartient de :

- Planifier et réaliser la mission afin d'obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci soient dues à une fraude ou à une erreur ;
- Formuler un avis motivé sur la base des procédures que nous avons conduites et des éléments que nous avons collectés ; et
- Partager notre conclusion avec le management de la Société.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas en revanche de :

- Remettre en cause les critères d'éligibilité, et en particulier, donner une interprétation des termes du Contrat d'Emission ;
- Nous prononcer sur l'utilisation effective des fonds alloués aux Projets Eligibles postérieurement à leur allocation.

Doctrine professionnelle applicable

Nos travaux ont été effectués conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) « *Assurance Engagements other than Audits and Reviews of Historical Financial Information* ».

(1) Voir Section *3.3.2*

Indépendance et contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux exigences d'indépendance et aux autres exigences déontologiques du Code de déontologie des commissaires aux comptes français ainsi qu'aux dispositions de l'article L.822-11 du Code de commerce et aux normes de déontologies de l'IESBA (International Ethics Standard Board for Accountants).

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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Nos travaux ont été mis en œuvre par une équipe indépendante et multidisciplinaire avec une expérience en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations. Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée sur les Informations.

Nous avons :

- Pris connaissance des procédures mises en place par la Société pour déterminer les informations figurant dans le Document ci-joint ;
- Vérifié la conformité, dans tous leurs aspects significatifs, des Projets Eligibles mentionnés dans le Document ci-joint avec les critères d'éligibilité, en réalisant des procédures substantives sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection ;
- Vérifié la correcte ségrégation des fonds levés lors de l'Emission et leur allocation exclusive à des Projets Eligibles ;
- Effectué les rapprochements nécessaires entre les Informations et la comptabilité dont elles sont issues ;
- Vérifié que les Informations concordent avec les éléments ayant servi de base à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ;
- Vérifié la réaffectation des fonds issus de l'Emission précédemment alloués à des actifs cédés en 2024 à d'autres Projets Eligibles ;
- Vérifié que les prêts internes ou contrats de financement avec les filiales détenant les Projets Eligibles sont toujours en cours au 31 décembre 2024.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont de nature et de calendrier différents de ceux d'une mission d'assurance raisonnable, et leur étendue est moindre. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans le cadre d'une mission d'assurance modérée est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue si nous avions réalisé une mission d'assurance raisonnable.

Ce rapport a été préparé dans le contexte décrit ci-dessus et ne peut être utilisé, distribué ou mentionné à d'autres fins.

Paris La Défense, le 20 mars 2025
Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Catherine Saire

KPMG S.A.
Régis Chemouny

3.3.2.7.2 Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur l'un des commissaires aux comptes sur les informations relatives à l'allocation, au 31 décembre 2024, des fonds levés dans le cadre des émissions obligataires vertes, au 31 décembre 2024, du 11 décembre 2023 et 11 septembre 2024

Exercice clos le 31 décembre 2024

À 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 mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations suivantes ("les Informations") :

- L'allocation, au 31 décembre 2024, des fonds levés dans le cadre des émissions obligataires "Green Bonds" sous le numéro FR001400MLN4 le 11 décembre 2023, sous le numéro FR001400SIL1 et sous le numéro FR001400SIM9 le 11 septembre 2024 (les « Emissions ») pour des montants s'élevant respectivement à 750 millions d'euros, 650 millions d'euros et 650 millions d'euros figurant dans le document ci-joint[1] (le « Document ci-joint ») ;
- Les projets financés par l'Emission et identifiés comme éligibles par la Société (les « Projets Eligibles ») figurant dans le Document ci-joint.

Les Informations ont été préparées dans le contexte des émissions obligataires "Green Bonds" du 11 décembre 2023 et du 11 septembre 2024 et du cadre 2022 des obligations vertes défini par la Société (le « Framework 2022 »).

Conclusion d'assurance modérée

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie "Nature et étendue des travaux", et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Framework 2022 et aux bases de préparation définies dans la partie "Préparation des Informations par la Société".

Nous n'exprimons pas de conclusion d'assurance sur les informations relatives à des périodes antérieures non couvertes par le Document ci-joint ou sur toute autre information non incluse dans le Document ci-joint. Nous n'avons pas examiné et ne fournissons pas d'assurance sur les autres informations relatives aux projets individuels rapportés.

Préparation des Informations par la Société

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant aux Contrats d'Emission et au Framework 2022 dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site internet de la Société ou sur demande au siège de la Société.

Responsabilités de la Société

Il appartient à la direction de :

- Sélectionner ou établir des critères appropriés pour préparer les Informations ;
- Sélectionner les Projets Eligibles en fonction des critères d'éligibilité ;
- Préparer les Informations en conformité avec les Contrats d'Emission et le Framework 2022;
- Mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilités des Commissaires aux comptes

Il nous appartient de :

- Planifier et réaliser la mission afin d'obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci soient dues à une fraude ou à une erreur ;
- Formuler un avis motivé sur la base des procédures que nous avons conduites et des éléments que nous avons collectés ; et
- Partager notre conclusion avec le management de la Société.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas en revanche de :

- Remettre en cause les critères d'éligibilité, et en particulier, donner une interprétation des termes des Contrats d'Emission ;
- Nous prononcer sur l'utilisation effective des fonds alloués aux Projets Eligibles postérieurement à leur allocation.

Doctrine professionnelle applicable

Nos travaux ont été effectués conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) « *Assurance Engagements other than Audits and Reviews of Historical Financial Information* ».

(1) Voir Section 3.3.2 Financement vert

Indépendance et contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux exigences d'indépendance et aux autres exigences déontologiques du Code de déontologie des commissaires aux comptes français ainsi qu'aux dispositions de l'article L.822-11 du Code de commerce et aux normes de déontologies de l'IEASB (International Ethics Standard Board for Accountants).

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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Nos travaux ont été mis en œuvre par une équipe indépendante et multidisciplinaire avec une expérience en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations. Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée sur les Informations.

Nous avons :

- Pris connaissance des procédures mises en place par la Société pour déterminer les informations figurant dans le Document ci-joint ;
- Vérifié la conformité, dans tous leurs aspects significatifs, des Projets Eligibles mentionnés dans le Document ci-joint avec les critères d'éligibilité, en réalisant des procédures substantives sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection ;
- Vérifié la correcte ségrégation des fonds levés lors des Emissions et leur allocation exclusive à des Projets Eligibles ;
- Effectué les rapprochements nécessaires entre les Informations et la comptabilité dont elles sont issues ;
- Vérifié que les Informations concordent avec les éléments ayant servi de base à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ;
- Vérifié que les prêts internes ou contrats de financement avec les filiales détenant les Projets Eligibles sont toujours en cours au 31 décembre 2024.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont de nature et de calendrier différents de ceux d'une mission d'assurance raisonnable, et leur étendue est moindre. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans le cadre d'une mission d'assurance modérée est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue si nous avions réalisé une mission d'assurance raisonnable.

Ce rapport a été préparé dans le contexte décrit ci-dessus et ne peut être utilisé, distribué ou mentionné à d'autres fins.

Paris La Défense, le 20 mars 2025
Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret

KPMG S.A.
Régis Chemouny

3.4 Annexes

3.4.1 Informations complémentaires

Les informations ci-dessous ont été jugées non matérielles dans le contexte du rapport de durabilité, mais peuvent être utiles pour les agences de notation extra-financière, les investisseurs ou d'autres parties prenantes.

3.4.1.1 Informations environnementales complémentaires

3.4.1.1.1 Informations relatives à l'énergie et aux émission carbone

Tous les tableaux ci-dessous font référence au périmètre *Better Places*.

CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (MWH ET %)

	Centres commerciaux	Bureaux
Total 2024	**505 837**	**5 351**
dont gaz naturel (Scope 1)	44 268	0
dont électricité (Scope 2)	315 414	2 879
dont réseaux urbains de chauffage et climatisation (Scope 2)	146 156	2 472
Dont production sur site (en %)	4.0 %	0 %
Dont achat hors site (en %)	96,0 %	100 %

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

	Centres commerciaux	Bureaux
Périmètre constant 2024 (en MWh)	**492 626**	**5 351**
dont gaz naturel (Scope 1)	*44 227*	*0*
dont électricité (Scope 2)	*302 906*	*2 879*
dont réseaux urbains de chauffage et climatisation (Scope 2)	*145 493*	*2 472*
Périmètre constant 2023 (en MWh)	530 519	6 994
dont gaz naturel (Scope 1)	*55 548*	*0*
dont électricité (Scope 2)	*314 244*	*4 239*
dont réseaux urbains de chauffage et climatisation (Scope 2)	*143 026*	*2 755*
Variation 2024/2023 (%)	**-7 %**	**-23 %**
dont gaz naturel (Scope 1)	-20 %	0 %
dont électricité (Scope 2)	-4 %	-32 %
dont réseaux urbains de chauffage et climatisation (Scope 2)	2 %	-10 %

PART DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE DÉRIVÉE DE SOURCES RENOUVELABLES PAR SOURCE D'ÉNERGIE : ÉLECTRICITÉ, CHAUFFAGE ET CLIMATISATION URBAINS, ET CONSOMMATION DIRECTE D'ÉNERGIE (MWH ET %)

	Centres commerciaux	Bureaux
Consommation totale d'électricité en 2024 (MWh)	315 414	2 879
dont électricité verte (%)	100 %	100 %
Consommation totale de chauffage et climatisation urbains en 2024 (MWh)	146 156	2 472
dont énergies renouvelables (%)	*37 %*	*36 %*
Consommation totale d'énergie directe des combustibles en 2024 (MWh)	44 268	0
dont énergies renouvelables (%)	*0 %*	*0 %*

ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE PRODUITE SUR SITE (MWH) EN 2024, AVEC RÉPARTITION ENTRE VENTES ET AUTOCONSOMMATION (%)

L'électricité renouvelable produite sur site provient principalement de panneaux photovoltaïques.

	Centres commerciaux	Bureaux
Total de l'électricité renouvelable produite sur site (MWh)	20 657	0
dont autoconsommation (%)	99 %	–
dont vendus (%)	1 %	–

RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE 2024 PAR ACTIVITÉ (TCO_2E)

	Empreinte carbone d'URW par activité (tCO_2e)
Énergie sous contrôle (y compris les émissions énergétiques indirectes du Scope 3)	39 184
Énergie des locataires	169 866
Construction	232 947
Transport des visiteurs	2 287 461
Autres	211 240
Total	2 940 698

ÉMISSIONS DE GES LIÉES À LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES ACTIFS EN EXPLOITATION (SCOPES 1 ET 2) (TONNES DE CO_2E)[1]

Émissions de GES 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
Total 2024 (TCO_2E)	**22 178**	**226**
dont Scope 1 émissions directes (tCO_2e)	*9 097*	–
dont Scope 2 émissions indirectes (tCO_2e)	*13 081*	*226*
2023 Périmètre constant (tCO_2e)	24 709	191
2024 Périmètre constant (tCO_2e)	22 057	226
Variation 2024/2023 (%)	**-10,7 %**	**18,0 %**

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.

(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. Ils ne reflètent pas nécessairement les émissions des énergies délivrées par le réseau, mais valorisent et se concentrent sur la production et l'achat d'énergie renouvelable certifiée.

INTENSITÉ CARBONE LIÉE AUX CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES DES ACTIFS EN EXPLOITATION (SCOPES 1 ET 2) PAR SURFACE POUR LES CENTRES COMMERCIAUX ET LES BUREAUX ($KGCO_2E/M^2/AN$), ET PAR USAGE POUR LES CENTRES DE CONGRÈS ET EXPOSITIONS (GCO_2E/M^2 JOCC[1]/AN)

	Commerces ($kgCO_2e/m^2$)	Bureaux ($kgCO_2e/m^2$)	Centres de Congrès & Expositions (gCO_2e/m^2 JOCC)
Total 2024	5,1	3,6	52,9
2023 Périmètre constant	5,9	3,1	135,6
2024 Périmètre constant	5,2	3,6	86,9
Variation 2024/2023 (%)	-12 %	18 %	-36 %

EMPREINTE CARBONE DE VIPARIS EN 2019 ET 2024 SELON LES MÉTHODES « MARKET-BASED » ET « LOCATION-BASED »

L'empreinte carbone de VIPARIS est présentée ci-dessous, séparée du reste du portefeuille URW :

Location-based	Année de référence 2019	2024
Émissions brutes de GES du scope 1 (tCO_2eq)	–	1 395
Émissions brutes de GES du Scope 2 (tCO_2eq)	–	3 184
Émissions brutes indirectes totales (Scope 3) de GES (tCO_2eq)	–	894 000
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (tCO_2eq)	–	898 579

Market-based	Année de référence 2019	2024
Émissions brutes de GES du scope 1 (tCO_2eq)	1570	1 395
Émissions brutes de GES du Scope 2 (tCO_2eq)	1 483	1 469
Émissions brutes indirectes totales (Scope 3) de GES (tCO_2eq)	552 764	892 512
Émissions totales de GES (market-based) (tCO_2eq)	555 817	895 377

3.4.1.1.2 Informations relatives à la consommation d'eau

Tous les tableaux ci-dessous font référence au périmètre *Better Places*.

	Centres commerciaux	Bureaux
Consommation d'eau totale 2024	5 245 938	19 877
dont eau municipale (%)	98,6 %	100 %
dont eau de pluie (%)	0,2 %	0 %
dont eaux souterraines (%)	0,5 %	0 %
dont eaux de surface (%)	0,5 %	0 %
dont eaux usées provenant d'une autre entreprise (eau grise) (en %)	0,2 %	0 %
Périmètre constant en 2023	5 233 076	15 157
Périmètre constant en 2024	5 245 938	19 877
Tableau de variation 2024/2023 (%)	0,2 %	31,1 %

(1) Surfaces occupées par jours d'occupation.

	Quantité d'eau (m^3)
Consommation totale d'eau en 2024 pour les actifs situés dans des zones soumises à un stress hydrique	1 405 505
dont eau municipale (%)	98,5 %
dont eau de pluie (%)	0 %
dont eaux souterraines (%)	1,4 %
dont eaux de surface (%)	0 %
dont eaux usées provenant d'une autre entreprise (eau grise) (en %)	0 %
Périmètre constant en 2023	1 318 444
Périmètre constant en 2024	1 405 505
Tableau de variation 2024/2023 (%)	6,6 %

	Quantité d'eau (m^3)
Total de l'eau recyclée et réutilisée (eau grise) pour le portefeuille d'URW en 2024	10 060
Total de l'eau stockée et utilisée (eau de pluie) pour le portefeuille d'URW en 2024	11 375
Total de l'eau recyclée et réutilisée (eau grise) en 2024 pour les actifs situés en zone de stress hydrique	331
Total de l'eau stockée et utilisée (eau de pluie) en 2024 pour les actifs situés dans des zones de stress hydrique	364

	Groupe (m^3/M€ de revenus bruts)
Intensité hydrique des actifs en exploitation par million d'euros de revenus bruts	2 170
Consommation d'eau des actifs en exploitation en m^3	5 265 815
Revenu brut (équivalent au revenu locatif brut. Voir Section 5.1 États financiers consolidés) en M€	2 427

3.4.1.1.3 Informations relatives à la partie 1 du référentiel BREEAM-In-Use en Europe

Centres commerciaux - Partie 1 du référentiel BREEAM-IN-USE

TAUX DE COUVERTURE DE LA CERTIFICATION - CENTRES COMMERCIAUX (COMMERCE) - PERIMETRE BETTER PLACES - EUROPE UNIQUEMENT

			Couverture de la certification	
	Nombre d'actifs certifiés	Surface certifiée (m^2)	% (en nombre)	% (en m^2 de surface locative)
Total des centres commerciaux certifiés	40	3 409 600	85 %	87 %
dont « Outstanding »	*4*	*255 800*	*10 %*	*8 %*
dont « Excellent »	*28*	*2 604 800*	*70 %*	*76 %*

3.4.1.1.4 Précisions sur la prévention, le contrôle et l'atténuation de la pollution dans le cadre des activités d'URW

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 de préacquisition 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.

Pollution de l'air

En ce qui concerne la pollution de l'air liée au transport des visiteurs vers ses centres commerciaux, URW s'est engagé à réduire les émissions de carbone liées au transport des visiteurs (voir la Section 3.2.2.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique) et à améliorer la connectivité des moyens de transport durables (y compris l'électrification de la flotte de véhicules) afin de réduire les émissions de particules fines dues à l'utilisation de voitures thermiques.

Pollution de l'eau et du sol par les déchets issus des activités de l'entreprise

En ce qui concerne la pollution de l'eau et du sol par le dépôt de déchets, URW s'est engagée à produire zéro déchet mis en décharge par le biais de ses activités d'ici 2025, de manière à limiter la quantité globale de déchets générés dans ses centres commerciaux d'ici 2030 et à améliorer le taux de recyclage total de ses déchets issus de ses activités afin de limiter tout impact éventuel lié à sa production de déchets (voir Section 3.2.2.5.2 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire).

Conformité à la réglementation environnementale

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

	2024
Montant des amendes pour infractions environnementales en 2024 (€)	141 039
Nombre de sanctions non pécuniaires pour infractions environnementales en 2024	0

3.4.1.1.5 Précisions sur la prévention, le contrôle et l'atténuation de la pollution dans le cadre des activités de développement

Pour tous ses projets de développement, 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 (selon la réglementation applicable). Les comptes du Groupe ne comportaient aucune provision pour risque environnemental en 2023.

Depuis 2011, la charte chantier à faibles nuisances (*Considerate Construction Charter*) 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 s'applique donc dans l'ensemble du Groupe depuis lors.

La charte chantier à faibles nuisances[1] 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 ; et
- Contrôler les ressources afin d'en réduire la consommation.

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.

3.4.1.1.6 Estimations

	2024
Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie	4,0 %
Taux d'estimation du volume total de déchets	3,0 %
Taux d'estimation de la consommation totale d'eau	3,0 %

(1) Dernière version accessible sur urw.com/fr-fr/rse/documents-rse.

3.4.1.2 Informations sociales complémentaires

3.4.1.2.1 Salaires décents (ESRS S1-10)

Comme l'a suggéré l'ANC (Autorité des normes comptables), pour déterminer si URW offre à ses employés des salaires décents, en l'absence de source d'information universellement reconnue servant de référence, deux références ont été utilisées :

- Dans l'EEE : le salaire minimum légal du pays (si disponible au niveau national) et 50 % du salaire moyen dans le pays (le plus élevé étant appliqué).
- Aux États-Unis, le salaire minimum de l'état dans lequel travaille le salarié.

Ces références seront réexaminées ultérieurement, à mesure que les méthodologies de détermination des salaires décents seront consolidées.

Sur la base de ces références, tous les employés d'URW ont un salaire de base en équivalent temps plein supérieur à la valeur de référence définie ci-dessus. Outre leur salaire de base, 90,9 % des salariés ont bénéficié d'un intéressement annuel. 27,0 % ont bénéficié d'une prime d'intéressement à long terme sous forme d'actions en 2024. Un ensemble complet d'avantages est également offert aux salariés des différents pays dans lesquels URW opère (voir ESRS S1-11 ci-dessous).

Analyse sur le périmètre URW uniquement (hors Viparis)	2024
Augmentation du salaire moyen à périmètre constant, y compris rémunération variable annuelle	3,0 %

	2024		
Analyse sur le périmètre URW uniquement (hors Viparis)	Tous	Femmes	Hommes
Ont bénéficié d'une augmentation de salaire personnelle	**78,3 %**	79,9 %	76,4 %
Proportion de l'effectif recevant une RVA	**90,9 %**	89,9 %	92,0 %
Proportion de l'effectif recevant une RVLT	**27,0 %**	23,8 %	32,8 %

Rémunérations différenciées et sélectives

La 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. En étendant cette composante variable au-delà des managers, des objectifs de vente des salariés et des cadres dirigeants, URW vise à proposer des mesures d'incitation à un plus large éventail de salariés, en favorisant une culture de réussite partagée et de motivation à différents niveaux de l'organisation. La RVLT (rémunération variable à long terme) vise à attirer, récompenser et fidéliser les talents clés pour l'avenir du Groupe en encourageant ses bénéficiaires à participer aux performances à long terme du Groupe.

3.4.1.2.2 Protection sociale (ESRS S1-11)

Tous les collaborateurs d'URW bénéficient d'une protection sociale par le biais de programmes publics ou de prestations offertes par le Groupe contre la perte de revenus due à l'un des événements majeurs suivants de la vie : maladie, chômage à partir du moment où le collaborateur travaille lui-même pour le Groupe, accident du travail et invalidité acquise, congé parental et retraite.

3.4.1.2.3 Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (ESRS S1-15)

Tous les collaborateurs ont droit à un congé pour raisons familiales dans le cadre de la politique sociale et/ou des conventions collectives.

	2024
Pourcentage de collaborateurs autorisés à prendre un congé pour raisons familiales	100 %
Pourcentage de collaborateurs éligibles ayant pris un congé pour raisons familiales	7,1 %
Proportion de collaboratrices	8,3 %
Proportion de collaborateurs	5,6 %

Les congés pour raisons familiales comprennent le congé de maternité, le congé de paternité, le congé parental et le congé proche aidant, prévus par la législation nationale ou les conventions collectives. Aux fins de la présente norme, ces concepts sont définis comme suit :

(i) Congé de maternité (également appelé congé de grossesse) : congé protégé par l'emploi accordé aux femmes salariées directement au moment de l'accouchement (ou, dans certains pays, de l'adoption) ;

(ii) Congé de paternité : congé du travail pour les pères ou, lorsque et dans la mesure où la législation nationale le reconnaît, pour les seconds parents équivalents, à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant ;

(iii) Congé parental : congé accordé aux parents à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant, tel que défini par chaque État membre ;

(iv) Congé proche aidant : congé accordé aux travailleurs pour fournir des soins personnels ou une aide à un parent, ou à une personne vivant sous le même toit, qui a besoin de soins ou d'une aide importants pour une raison médicale grave, tel que défini par chaque État membre.

3.4.1.3 Informations de gouvernance complémentaires

3.4.1.3.1 Influence politique et activités de lobbying

Relations avec les organisations professionnelles

Faisant partie des leaders mondiaux cotés de l'immobilier commercial, URW a la responsabilité d'encourager l'adoption de pratiques plus durables dans son secteur d'activité. Le Groupe est membre du Comité de développement durable du *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 ». Le Président du Directoire d'URW est membre du conseil d'administration de l'EPRA. URW est également membre des Comités Reporting & Accounting, ainsi que Regulation & Taxation de l'EPRA. Au niveau du Groupe, URW est membre fondateur du Conseil européen des espaces commerciaux (European Council of Shopping Places, ou ECSP).

Au niveau régional ou national, le Groupe est membre d'organisations professionnelles telles que la Fédération des acteurs du commerce dans les territoires (FACT) et sa Commission développement durable. En France, URW est également membre de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Comité de développement durable de la Fédération Entreprises Immobilières (FEI).

En 2023, URW est devenu un membre actif de l'Observatoire de l'Immobilier Durable (OID), une initiative française positionnée comme un espace d'échange indépendant dans le secteur de l'immobilier sur les thèmes du développement durable. L'OID a pour objectif de contribuer à la montée en puissance des thématiques ESG en France et à l'international, à travers un programme d'actions sur le terrain et auprès des pouvoirs publics.

Influence politique

L'influence politique du Groupe est strictement limitée à ce qui est autorisé par le Code d'Éthique et la Politique sur les contributions politiques applicable aux États-Unis et par les lois en vigueur. Toute activité de représentation et d'influence politique vise principalement à développer l'empreinte locale du Groupe, à mettre en avant l'économie locale et/ou à renforcer le réseau urbain et social, et s'aligne sur la feuille de route de développement durable Better Places du Groupe. URW met en œuvre une stratégie d'affaires publiques au niveau du Groupe en mettant l'accent sur l'inflation, les taxes, le commerce, la décarbonation afin de maintenir des conditions de concurrence équitables avec d'autres secteurs sur les réglementations. Aux États-Unis, l'engagement politique du Groupe couvre des thèmes principalement liés à la réduction de la criminalité organisée dans le commerce de détail, du sans-abrisme systémique et de la toxicomanie, ainsi que des mesures d'augmentation des impôts aux niveaux fédéral, étatique et local.

En Europe, toute forme de donation politique, de contribution en nature ou financière est strictement interdite par le Groupe. Aux États-Unis, URW dispose d'un réseau de lobbyistes[1] sous l'autorité de la Directrice Affaires Publiques, qui fournit des recommandations et permet à URW de faire des donations politiques sous le contrôle strict du Directeur Juridique des États-Unis, conformément aux lois applicables et aux politiques pertinentes d'URW et sur autorisation du Directeur Général Opérations États-Unis. En tant que société exerçant des activités aux États-Unis, URW n'a pas le droit, en vertu de la loi fédérale et des lois de certains États, d'apporter des contributions politiques, y compris des contributions en nature, et s'y abstient donc lorsque celles-ci sont interdites. En 2024, URW n'a versé aucune contribution politique aux États-Unis.

Certaines donations caritatives spécifiques ou les parrainages ne sont effectués qu'avec des organisations caritatives et des entités enregistrées en vertu des lois locales applicables. La politique d'URW ne consiste pas à apporter un soutien financier, sous quelque forme que ce soit, à des partis politiques, des syndicats ou des organisations religieuses, sauf dans la mesure où cela est autorisé par la loi et pour des montants raisonnables. 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 contribution à une entreprise est liée, d'une manière ou d'une autre, à un agent public. Toute donation excédant 15 000 €/$/£ fait l'objet d'une validation préalable du Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable s'agissant des opérations en Europe ou du Directeur Général Opérations États-Unis. Une liste annuelle des contributions relevant du sponsoring et des donations est conservée et suivie au niveau du Groupe.

URW respecte strictement les exigences légales de déclaration et de publication annuelles des activités de lobbying françaises sur la plateforme spécifique de la Haute Autorité française pour la transparence de la vie publique (« HATVP »), par l'intermédiaire de sa filiale française Unibail Management SAS (pour plus d'informations sur les données publiées, veuillez consulter le site Internet d'HATVP[2]).

(1) Données publiques disponibles via le lien suivant: https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/clients/summary?cycle=2023&id=D000070754.
(2) Pour la HATVP, veuillez consulter le lien suivant: https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=414878389## ; et le lien suivant pour le Registre de transparence de l'Union européenne, son équivalent pour l'UE : https://transparency-register.europa.eu/index_fr.

3.4.2 Alignement aux standards et aux référentiels de reporting de développement durable

Depuis 2024, URW s'est efforcé d'aligner son Rapport de durabilité 2024 sur la directive 2022/2464 de l'Union européenne du 14 décembre 2022 modifiant le règlement n° 537/2014, la directive 2004/109/CE, la directive 2006/43/CE et la directive 2013/34/UE, en ce qui concerne les déclarations des entreprises en matière de développement durable (la Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, « Corporate Sustainability Reporting Directive » ou CSRD).

L'URD 2024 d'URW est également conforme aux *Best Practices Recommendations on Sustainability Repoorting* (« sBPR ») de l'EPRA (European Public Real Estate Association). Pour la treizième année consécutive, URW a reçu le trophée EPRA Gold Award en 2024, récompensant son reporting 2023 pour sa conformité aux sBPR de l'EPRA.

Les tables de concordance du reporting de développement durable 2024 du Groupe avec les référentiels EPRA, GRI et SASB, ainsi qu'avec les éléments fondamentaux du TCFD en matière de publication d'information financière liée au climat, sont disponibles sur le site Internet du Groupe, dans la section Développement durable :

- Depuis 2013, URW suit les directives de la GRI (Global Reporting Initiative). L'URD 2024 a été préparé conformément aux normes GRI : *Core Option* (option de base). Les rapports de développement durable d'URW suivent également la norme comptable de développement durable pour l'immobilier du SASB.
- Le Rapport de durabilité du Groupe pour 2024 vise à se conformer aux recommandations du groupe *Task force on Climate Disclosures* (TCFD). URW est un soutien officiel de la TCFD du Conseil de stabilité financière (FSB) depuis 2020, reconnaissant l'importance d'accroître la transparence des risques et opportunités liés au climat, favorisant une prise de décisions financières plus éclairée et construisant un système financier plus résistant.

La feuille de route de développement durable Better Places du Groupe est également alignée sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Ses contributions aux ODD sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Contribution du programme Better Places aux objectifs de développement durable des Nations Unies

Piliers	Ambitions	ODD
ENVIRONMENTAL TRANSITION Réduction des émissions Scopes 1 et 2 de -90 % avant 2030	**Concevoir des bâtiments durables** Minimiser l'impact environnemental de nos actifs grâce à l'innovation en matière de design et de construction	9 Industry, innovation and infrastructure; 11 Sustainable cities and communities; 13 Climate action
	Améliorer l'efficacité écologique Collaborer avec les locataires et les sous-traitants pour une utilisation des ressources efficace	7 Affordable and clean energy; 9 Industry, innovation and infrastructure; 12 Responsible consumption and production; 13 Climate action
	Développer la connectivité et la mobilité durable Assurer l'accès aux transports publics et à la mobilité durable	9 Industry, innovation and infrastructure; 11 Sustainable cities and communities
	Réduire les déchets, intégrer la nature et la biodiversité Contribuer à des villes plus vertes en protégeant la biodiversité et en réduisant les volumes de déchets	11 Sustainable cities and communities; 15 Life on land
	Optimisation de notre consommation d'eau Réduction de l'empreinte hydrique et généralisation des solutions de réutilisation de l'eau	6 Clean water and sanitation
SUSTAINABLE EXPERIENCE Répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs en matière de lieux et de produits durables	**Accélérer la transition vers des expériences durables** Assurer la transparence et soutenir l'évolution du secteur du retail	12 Responsible consumption and production
	Promouvoir une consommation responsable Promouvoir une consommation plus saine et plus responsable	12 Responsible consumption and production
THRIVING COMMUNITIES Être un catalyseur de croissance pour les communautés dans lequel URW opère et donner aux collaborateurs les moyens de devenir des acteurs du changement en matière de diversité et de développement durable	**Rassembler** Promouvoir la diversité et l'inclusion dans toute l'organisation	5 Gender equality; 10 Reduced inequalities
	Collaborer avec les parties prenantes locales Soutenir les partenaires locaux	8 Decent work and economic growth
	Valoriser Développer et former les talents	4 Quality education
	Inspirer Inscrire le développement durable au cœur de la culture d'entreprise	12 Responsible consumption and production

CHAPITRE 4

RAPPORT D'ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2024

4.1 Analyse des résultats 301

4.1.1 Rapport d'activité et résultats 2024 301

4.1.2 Investissements et cessions 319

4.1.3 Projets de développement au 31 décembre 2024 321

4.1.4 Patrimoine et actif net réévalué au 31 décembre 2024 325

4.1.5 Ressources financières 344

4.1.6 Indicateurs de performance EPRA 352

4.2 Autres informations 360

4.2.1 Données consolidées du Groupe 360

4.2.2 Compte de résultat consolidé par activité et région 364

4.1 Analyse des résultats[1]

4.1.1 Rapport d'activité et résultats 2024

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 2024 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne à cette date.

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.

Certains montants figurant dans les états financiers consolidés reflètent les estimations et les hypothèses faites par la Direction dans le contexte géopolitique et macro-économique complexe ainsi que des difficultés à évaluer leurs impacts et perspectives d'avenir. 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 la juste valeur des immeubles de placement et des instruments financiers, l'estimation des provisions pour créances douteuses, 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.

97 % 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 2024.

Périmètre de consolidation

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation depuis le 31 décembre 2023 sont :

- La cession de :
  - Equinoccio en janvier 2024 ;
  - Westfield Annapolis en août 2024 ;
  - La participation résiduelle de 13 % dans Aupark en septembre 2024 ;
  - Un terrain pour logements étudiants au Royaume-Uni, adjacent à Westfield Stratford City en septembre 2024 ;
  - Des lots dans La Valentine en septembre 2024 ;
  - La composante Bureaux du complexe à usage mixte Gaîté-Montparnasse en novembre 2024 ;
  - Pasing Arcaden en novembre 2024 ; et
  - Une participation de 25 % dans Centrum Černý Most en décembre 2024.
- L'acquisition de :
  - La participation résiduelle de 50 % dans CH Ursynów en février 2024 ;
  - La participation résiduelle de 50 % dans Westfield Montgomery en juillet 2024 ;
  - Une participation additionnelle de 38,9 % dans la *joint-venture* URW Germany[2] en décembre 2024, portant la participation du Groupe à 89,9 % ; et
  - Un immeuble de bureaux à Levallois-Perret en vue de sa rénovation en décembre 2024.

Reporting opérationnel

URW exploite les actifs qu'il détient dans 11 pays répartis en 9 régions : France, États-Unis, Pologne, République tchèque (« Europe centrale »), Royaume-Uni, Suède, Danemark (« Pays nordiques »), Autriche, Espagne, Allemagne et Pays-Bas. URW est organisé d'un point de vue opérationnel en 5 régions principales : l'Europe du sud (France, Espagne, Italie), l'Europe du nord (Suède, Danemark, Pays-Bas), l'Europe centrale et de l'est (Allemagne, Autriche, Pologne, République tchèque), le Royaume-Uni et les États-Unis. En 2025, le Royaume-Uni et l'Europe du nord seront réunis en une seule région.

En Europe du sud, la France, qui représente une part substantielle dans les 3 activités du Groupe, est divisée en 3 segments : Centres Commerciaux, Bureaux & Autres, et Congrès & Expositions (C&E)[3]. Dans les autres régions, l'activité Centres Commerciaux est très largement prépondérante. Aux États-Unis, le Groupe développe également une activité de gestion d'activités de commerces dans les terminaux d'aéroport.

(1) L'analyse des résultats a été réalisée sur la base des états financiers en proportionnelle.
(2) URW Germany JV ("URW Germany") détient Minto (Mönchengladbach), Höfe am Brühl (Leipzig), Palais Vest (Recklinghausen), une participation de 50 % dans Paunsdorf Center (Leipzig), une participation de 20 % dans Gropius Passagen (Berlin), l'activité de prestation de services auprès d'actifs tiers en Allemagne, ainsi qu'un montant en numéraire comprenant le produit net de la cession récente de Pasing Arcaden (Munich).
(3) C&E inclut l'actif commerces Les Boutiques du Palais.

4.1.1.2 Performance opérationnelle

Le chiffre d'affaires des commerçants et la fréquentation aux États-Unis concernent les actifs *Flagships*, qui constituent le cœur de l'activité d'URW aux États-Unis. Les actifs Régionaux aux États-Unis représentent moins de 1 % de la valeur du patrimoine du Groupe.

Nombre de visites[1] et chiffre d'affaires des commerçants[2]

Nombre de visites en Europe

En Europe, la fréquentation en 2024 a augmenté de +2,6 % par rapport à 2023, dont +2,8 % en Europe continentale et +1,1 % au Royaume-Uni.

Nombre de visites aux États-Unis

Aux États-Unis, la fréquentation[3] en 2024 a augmenté +2,8 % par rapport à 2023[4].

Chiffres d'affaires des commerçants en Europe

Le chiffre d'affaires des commerçants en 2024 a affiché de solides performances, au delà des évolutions de fréquentation. En 2024, le chiffre d'affaires des commerçants a augmenté de +3,8 % en Europe, dont +4,1 % en l'Europe continentale et +2,4 % au Royaume-Uni.

En Europe, le chiffre d'affaires des commerçants d'URW en 2024 était nettement supérieur à l'inflation sous-jacente moyenne de 3,2 % et aux indices de référence de +2,3 %[5] sur la période, démontrant que les centres commerciaux d'URW continuent de gagner des parts de marché.

2024 a connu une forte croissance des secteurs du bien-être, avec +23,8 % pour le fitness et +10,5 % pour les secteurs de la santé et la beauté, tandis que la performance des secteurs de la mode et de la restauration a continué à fortement performer avec +5,0% et +3,9% respectivement.

Chiffres d'affaires des commerçants aux États-Unis

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires des commerçants en 2024[6] a augmenté de +6,6 %, comparé à une inflation sous-jacente moyenne de 3,4 % et un indice de référence de +2,5 %[5] sur la période.

La performance en 2024 a principalement été soutenue par les secteurs du fitness (+23,3%), du sport (+17,6%), culture, média et technologies (+11,7 %), de la joaillerie (+9,7 %), du luxe (+9,3 %), de la mode (+9,2 %) et de la restauration (+5,8 %).

Synthèse de la fréquentation et du chiffre d'affaires des commerçants du Groupe

Le tableau ci-dessous synthétise la croissance de la fréquentation et du chiffre d'affaires des commerçants du Groupe pour l'année 2024 :

	Nombre de visites (%)	Chiffre d'affaires (%)	
Région	2024vs 2023	2024vs 2023	Indice national[a]
France	+4,3 %	+3,6 %	+1,9 %
Espagne	+6,5 %	+13,6 %	+3,1 %
Europe centrale	+0,2 %	+5,6 %	+4,1 %
Autriche	+0,8 %	+2,3 %	+1,5 %
Allemagne	(1,4 %)	(0,4 %)	+2,4 %
Pays nordiques	+2,3 %	+2,3 %	+2,4 %
Pays-Bas	+1,2 %	n/a	n/a
Total Europe continentale	**+2,8 %**	**+4,1 %**	**+2,4 %**
Royaume-Uni	+1,1 %	+2,4 %	+1,5 %
Total Europe	**+2,6 %**	**+3,8 %**	**+2,3 %**
Flagships américains	+2,8 %	+6,6 %	+2,5 %
Total Groupe[b]	**+2,6 %**	**+4,5 %**	**+2,3 %**

(a) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) en décembre 2024 : France : INSEE (novembre) ; Espagne : Instituto Nacional de Estadística ; Europe centrale (novembre) : Polish Council of Shopping Centres (Pologne), Český Statistický Úřad (République tchèque) ; Autriche : Eurostat (novembre) ; Allemagne : Destatis-Genesis ; Pays nordiques : Statistikdatabasen (Suède) ; Royaume-Uni : Office for National Statistics ; États-Unis : U.S. Bureau of Labor Statistics.

(b) Total Groupe incluant l'Europe et les *Flagships* américains. Incluant les actifs régionaux américains et du QCA, la croissance du chiffre d'affaires des commerçants d'URW était de +4,4 % par rapport à 2023.

(1) Il s'agit du nombre de visites dans les centres commerciaux d'URW en activité, y compris les extensions des actifs existants, mais hors livraison de nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration (CH Ursynów, Croydon, Westfield CNIT, Garbera et Centrum Černý Most) ou travaux dans la zone d'accès (Fisketorvet) et Bonaire, étant donné que le centre a été fermé temporairement en raisons des inondations en octobre 2024, hors Carrousel du Louvre et hors Złote Tarasy (ce centre n'étant pas géré par URW).

(2) Les données sur les chiffres d'affaires des commerçants concernent les locataires dans les centres commerciaux d'URW en exploitation (à l'exception des Pays-Bas), y compris les extensions des actifs existants, mais excluent les livraisons de nouveaux projets de restructuration, les actifs nouvellement acquis et les actifs en cours de rénovation lourde (CH Ursynów, Croydon, Westfield CNIT, Garbera et Centrum Černý Most) ou travaux dans la zone d'accès (Fisketorvet) et Bonaire, étant donné que le centre a été fermé temporairement en raison des inondations en octobre 2024, hors Złote Tarasy (ce centre n'étant pas géré par URW), hors Carrousel du Louvre et hors les branches automobiles pour l'Europe et hors les branches automobiles et grands magasins pour les États-Unis.

(3) *Flagships* américains uniquement. Régionaux américains à +4,6 %.

(4) Basé sur un nouvel algorithme de comptage mis en place par Placer.ai en septembre 2024, qui affecte la comparabilité avec le nombre de visites communiqué pour les périodes précédentes. Avec ce nouvel algorithme, la fréquentation du T1-2024, du S1-2024 et des 9M-2024 aurait été respectivement de +4,4 %, +3,4 % et +2,3 %.

(5) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) en décembre 2024 : France : INSEE (novembre) ; Espagne : Instituto Nacional de Estadística ; Europe centrale (novembre) : Polish Council of Shopping Centres (Pologne), Český Statistický Úřad (République tchèque) ; Autriche : Eurostat (novembre) ; Allemagne : Destatis-Genesis ; Pays nordiques : Statistikdatabasen (Suède) ; Royaume-Uni : Office for National Statistics ; États-Unis : U.S. Bureau of Labor Statistics.

(6) *Flagships* américains uniquement. Régionaux américains et du QCA (Westfield World Trade Center) à +3,7 % et +2,0 %, respectivement.

Faillites

Les faillites ont diminué en 2024 avec 246 magasins impactés par rapport à 355 en 2023. Au total, celles-ci ont touché 2,5 % des magasins du portefeuille d'URW en 2024 (3,5 % en 2023) avec l'Europe du Nord et l'Allemagne parmi les régions les plus touchées.

69 % des unités en faillite ont vu leur locataire rester en place ou ont été reloués à fin décembre, le reste impactant la vacance.

Encaissement des loyers[1]

Au 31 janvier 2025, 97 % des loyers et des charges facturés de l'exercice 2024 avaient été perçus.

Depuis janvier 2024, le Groupe a collecté des loyers additionnels liés à 2023, améliorant ainsi son taux d'encaissement 2023 qui est passé de 97 % annoncé lors des résultats de l'année 2023 à 98 % à la fin décembre 2024.

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 2024.

Europe – Centres commerciaux

Activité

Activité locative[2]

En 2024, URW a signé 1 478 baux (vs 1 509) sur des actifs existants pour 316,9 M€ de LMG (vs 285,4 M€). Le LMG signé de 2024 pour les baux avec une maturité supérieure à 3 ans s'élevait à 270,0 M€, c'est-à-dire 85 % du LMG signé (vs 233,7 M€ et 82 %). La hausse de la proportion des baux long terme reflète l'efficacité de la stratégie locative d'URW, la forte attractivité des actifs d'URW et le retour à une situation normalisée.

Le gain locatif sur les renouvellements et les relocations était de +3,5 % au-dessus des loyers indexés (+2,8 % en 2023) en Europe continentale, grâce à une forte réversion en Europe centrale et en Espagne, partiellement compensée par la baisse en Autriche, en Allemagne et aux Pays-Bas. Il était de +6,1 % avant indexation des loyers[3]. Le gain locatif sur les renouvellements et les relocations était de +9,0 % au Royaume-Uni et +4,5 % au-dessus de l'indexation en Europe au global.

Les baux de plus de 36 mois ont un gain locatif de +5,7 % au-dessus du loyer indexé (+4,5 % en 2023) pour l'Europe continentale et de +8,3 % avant indexation[3]. Le gain locatif pour les baux de plus de 36 mois était de +8,9 % pour le Royaume-Uni et +6,3 % pour l'Europe au-dessus du loyer indexé.

Le loyer moyen par m² des baux signés en Europe a augmenté de +4,0 % de 532 €/m²/an en 2023 à 553 €/m²/an en 2024, démontrant l'accent mis sur les baux à forte valeur.

	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)						
				Gain de LMG		Gain de LMG pour les baux > 3 ans	
Région	nb de baux signés	m²	LMG (M€)	M€	%	M€	%
France	258	117 159	80,8	2,3	3,5 %	2,3	3,6 %
Espagne	169	50 968	29,6	2,5	9,8 %	2,6	12,2 %
Europe du sud	**427**	**168 127**	**110,4**	**4,8**	**5,3 %**	**4,8**	**5,8 %**
Europe centrale	286	63 723	47,8	5,3	13,1 %	5,7	17,4 %
Autriche	123	40 263	20,2	(1,6)	(7,9 %)	(0,1)	(0,9 %)
Allemagne	247	128 365	42,7	(0,3)	(0,8 %)	(0,1)	(0,4 %)
Europe centrale et de l'est	**656**	**232 351**	**110,7**	**3,3**	**3,3 %**	**5,5**	**7,1%**
Pays nordiques	131	50 726	21,1	(0,0)	(0,1 %)	0,1	0,4 %
Pays-Bas	86	24 940	11,2	(0,5)	(5,4 %)	(0,1)	(2,2 %)
Europe du nord	**217**	**75 666**	**32,4**	**(0,5)**	**(1,9 %)**	**(0,1)**	**(0,3 %)**
Total Europe continentale	**1 300**	**476 143**	**253,5**	**7,6**	**3,5 %**	**10,2**	**5,7 %**
Royaume-Uni[a]	178	97 122	63,4	4,2	9,0 %	3,6	8,9 %
Total Europe	**1 478**	**573 265**	**316,9**	**11,8**	**4,5 %**	**13,8**	**6,3 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Hors Croydon qui doit être redéveloppé et restructuré.

(1) Commerce de détail uniquement, actifs à 100 %. Comprenant loyers et frais de maintenance aux États-Unis.
(2) L'activité locative ne comprend que les baux avec une maturité ≥ 12 mois, en ligne avec les périodes précédentes. Les baux 3/6/9 habituels en France sont inclus dans les baux longs termes. Hors Croydon qui doit être redéveloppé et restructuré. L'activité locative de 2023 a été retraitée des actifs cédés.
(3) C'est-à-dire avant l'indexation du loyer précédent.

Les principales enseignes continuent de témoigner leur confiance dans les centres commerciaux d'URW et de reconnaître l'importance cruciale de leurs magasins physiques au sein des actifs de destination d'URW dans leur modèle économique. La tendance reste aux magasins *prime* qui peuvent proposer une offre de services complète aux clients, tels que le *click & collect* et le *self-check-out*, qui améliorent l'expérience client tout en augmentant les performances financières des enseignes dans le cadre de leurs stratégies *drive-to-store* et omnicanale.

- Des exemples notables d'extension en 2024 comprennent Sephora à Westfield Mokotów, New Yorker à Westfield Centro, Primark à Westfield Stratford City, H&M et Lacoste à Westfield La Part-Dieu, Pull&Bear à Westfield Donau Zentrum et Celio à Westfield Euralille ;
- Le Groupe a également signé des baux avec des enseignes qui rentrent sur de nouveaux marchés, notamment en France avec Glowstation à Westfield Forum des Halles, au Royaume-Uni avec Peter Alexander à Westfield London, en Pologne avec TAG Heuer et Made by Society à Westfield Mokotów, et en Autriche avec Stradivarius à Westfield Donau Zentrum ;
- Le Groupe a continué à attirer des DNVB (*Digitally Native Vertical Brands*), notamment Oh My Cream à Westfield Parly 2, S'portofino à Westfield Chodov, Emma Sleep à Westfield Glòries, Nobody's Child à Westfield Stratford City ainsi que Blue Banana à Westfield Parquesur, démontrant l'importance de la présence physique dans la stratégie de croissance de ces enseignes.

Le taux de rotation a été de 10,7 %, en ligne avec les objectifs d'URW de rotation d'au moins 10 % de ses enseignes ou concepts annuellement.

Le Groupe a connu plusieurs ouvertures de boutiques clés en 2024 parmi les secteurs en croissance, dont :

- Le secteur du sport avec l'ouverture de Gymshark et du plus grand magasin JD Sports au monde (4 200 m²) à Westfield Stratford City, Adidas à Westfield Vélizy 2, ainsi que le nouveau *concept store* rénové de Nike de 1 300 m² à Westfield Forum des Halles ;
- Le secteur de la santé et de la beauté avec l'ouverture d'un Dior Beauty à Westfield Chodov, d'Aroma-Zone à la fois à Westfield Euralille et Westfield CNIT, Rituals à Westfield Glòries et Westfield Donau Zentrum, Charlotte Tilbury à Westfield London, et Normal à Westfield Vélizy 2 ; et
- Le secteur du divertissement avec l'ouverture de La Tête dans Les Nuages, un concept français phare de loisir, à Westfield Les 4 Temps, Flip Out à Westfield Täby Centrum, Bowling Sur à Westfield Parquesur, Cine Yelmo à Westfield La Maquinista, et Gravity MAX, le plus grand parc à thème urbain de Londres, à Westfield Stratford City.

Retail Media et autres revenus – Europe

Le Retail Media & autres revenus comprend à la fois Westfield Rise, la division *Media, Brand & Data Partnerships* du Groupe (« Retail Media »), ainsi que les kiosques, marchés saisonniers, *pop-ups* et activations sur les parkings (« autres revenus »).

L'activité totale du Retail Media & autres revenus en Europe s'est élevée à 110,2 M€ de marge nette à 100 %, dont 75,1 M€ pour Retail Media et 35,1 M€ pour les autres revenus. Elle a contribué à 84,7 M€ des loyers nets du Groupe sur une base proportionelle, en hausse de +33,1 % par rapport à 2023.

Retail Media - Westfield Rise

Depuis son lancement en 2022, Westfield Rise a généré des revenus croissants grâce aux activités d'affichage média, de campagnes d'expérience de marque, soutenues par l'analyse de données.

En 2024, le revenu brut[1] de Westfield Rise a augmenté de +34,6 % comparé à 2023, dépassant la performance du marché média *OOH*[2]. La marge nette a atteint 75,1 M€ en 2024, soit +40,8 % et +65,1 % comparé à 2023 et 2022 respectivement, atteignant l'objectif présenté durant la Journée Investisseurs de 2022.

En 2024, Westfield Rise a optimisé l'inventaire de ses écrans grand format avec la mise en place de 2 nouveaux écrans immersifs : l'un à Westfield Mokotów et le nouveau "Digital Dream", le plus grand écran interactif intérieur d'Europe, à Westfield Les 4 Temps.

Westfield Rise a également signé de nouveaux partenariats média sur plusieurs années avec Ocean Outdoor en Allemagne et Goldbach en Autriche avec des conditions commerciales plus avantageuses que celles des accords précédents. Les effets de ces partenariats seront soutenus par le déploiement de nouveaux écrans grand format dans les deux pays à partir de la fin 2024.

L'activité de Westfield Rise en 2024 a bénéficié du contexte des Jeux Olympiques Paris 2024 et de la compétition de football UEFA Euro 2024 en Allemagne qui ont dynamisé les ventes des catégories sport ainsi que culture, média et technologies. Les activations phares liées à ces deux évènements sportifs ont été la domination média du parvis de La Défense par Samsung à Westfield Les 4 Temps, les campagnes média et expérientielles de Nike et Adidas à Westfield Forum des Halles, les activations d'Adidas à Westfield Centro et Höfe am Brühl, ainsi que l'activation de JD Sports à Westfield Parquesur.

En 2024, des marques renommées ainsi que les enseignes des centres commerciaux URW ont continué à placer leur confiance dans l'agence Westfield Rise, en particulier dans le secteur de la beauté (par exemple L'Oréal, Sephora, Rituals, L'Occitane) et dans les secteurs du divertissement et de l'automobile (par exemple PlayStation, Amazon Prime Video, General Motors, Cadillac, Volvo, BYD).

La solidité de la nouvelle solution de Westfield Rise - alimentée par l'IA et permettant de mesurer l'audience et les effets du *drive-to-store* générés par des campagnes publicitaires dans les centres commerciaux - a été appuyée par l'audit et la certification accordée par le CESP[3] en octobre 2024. Les marques peuvent désormais évaluer la performance et l'efficacité de leurs campagnes publicitaires dans les centres commerciaux avec la même précision que pour la publicité numérique. Cet outil de qualification d'audience et les premiers algorithmes propriétaires sont désormais opérationnels dans 20 centres Westfield à travers 9 pays européens, fournissant des enseignements pertinents et précieux aux agences de communication et aux annonceurs.

Le revenu moyen par visite[4], un indicateur clé de la performance, s'élève à 0,10 € par visite en 2024, +38,2 % par rapport à 2023, porté par une augmentation des revenus supérieure à celle de la fréquentation et l'impact positif des Jeux Olympiques.

Autres revenus

La performance des « autres revenus », qui inclut surtout les *pop-ups*, était en hausse en 2024, avec une marge nette de 35,1 M€, soit +5,2 % par rapport à 2023.

(1) À 100 %.
(2) *Out-Of-Home*.
(3) Le Centre d'Étude des Supports de Publicité (CESP) est un organisme tiers basé à Paris dans le secteur des médias et de la communication. Le CESP a pour mission de certifier la qualité des études de mesure d'audience et des autres outils utilisés par le secteur afin de garantir que l'espace publicitaire est monétisé sur la base de critères pertinents, robustes et vérifiés.
(4) Revenu généré par Westfield Rise divisé par le nombre de visiteurs au cours de la même période.

Marketing et Communication

Westfield est la marque *Flagship* d'Unibail-Rodamco-Westfield, qui possède, développe et opère des centres commerciaux durables avec pour objectif de créer des lieux durables qui réinventent le vivre ensemble.

Le Groupe a lancé plusieurs actions de *branding* et de marketing en 2024 :

- ***Branding* des actifs** : 2 actifs supplémentaires ont été renommés Westfield, le CNIT en France et Ruhr Park en Allemagne, portant le total des actifs Westfield en Europe à 22 actifs au 31 décembre 2024.
- **Promotion de la marque** : plusieurs campagnes ont été lancées en 2024 pour promouvoir la marque Westfield aux niveaux global et régional, augmentant la notoriété et la loyauté des visiteurs à l'égard des centres commerciaux Westfield.
  - **Westfield Good Festival** : une opportunité pour le Groupe de promouvoir l'évolution durable du commerce de détail, offrant aux marques une plateforme pour présenter leurs efforts vers la transition environnementale tout en inspirant les clients à adopter des pratiques durables. Cet événement, organisé dans les 22 centres commerciaux Westfield européens, a offert aux visiteurs un mélange d'expériences et d'activités sur le thème du développement durable, y compris des ateliers, des marchés de seconde main, des discussions avec des influenceurs et des magasins éphémères, réalisés en partenariat avec plus de 120 marques, ONG et organisations locales. Le festival a également présenté le lauréat du *People's Choice Award* au Westfield Grand Prix 2023 (en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne et en Autriche).
  - **Westfield Days** : le Groupe a célébré les dernières tendances en matière de mode, de beauté, de restauration et de technologie dans 14 destinations européennes en octobre 2024, impliquant 217 marques.
  - **Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris** : en tant que Supporteur Officiel en France des Jeux Olympiques de Paris 2024, le Groupe a déployé des activations dans 8 centres commerciaux français et sur les réseaux sociaux, y compris une tournée de 25 jours "The Place to Play", 100 jours de sessions d'initiation sportive avec des associations locales, des zones de jeux XXL et des campagnes publicitaires à grande échelle.
- **Notoriété de la marque** : la marque Westfield a également été renforcée, avec des résultats notables en termes de notoriété, de loyauté et d'adhésion au programme de fidélité. Les efforts de communication au cours de ces mois ont été reconnus par divers prix, dont une médaille d'or aux *Trophées Marketing B2C* et une médaille d'argent au *Grand Prix Stratégies*.

Globalement, ces événements ont permis au Groupe de continuer à renforcer la notoriété de la marque tout en maintenant la fréquentation dans ses centres commerciaux.

De plus, le Groupe a continué à améliorer l'expérience digitale globale en réorganisant ses écosystèmes de sites web et d'application, atteignant 25 millions de visiteurs sur les sites web et plus d'un million de nouveaux utilisateurs de l'application en 2024. Au 31 décembre 2024, la base de données clients du Groupe s'est étendue à 16,8 millions de contacts, dont 12,9 millions de membres du programme de fidélité ou de titulaires de compte. Sur les réseaux sociaux, les comptes des centres commerciaux du Groupe sur Facebook, Instagram et TikTok, en Europe et aux États-Unis, ont atteint un total de 10 millions d'abonnés au 31 décembre 2024.

Loyers nets

Le total des loyers nets consolidés s'élevait à 1 428,2 M€ en Europe continentale (+4,9 %) et à 1 566,0 M€ pour l'Europe (+4,7 %) grâce à une croissance à périmètre constant positive.

En 2024, les loyers nets ont été positivement impactés par l'indexation, l'activité locative, la hausse des revenus variables et l'impact change, partiellement compensés par l'impact des cessions.

	Loyers nets (M€)		
Région	**2024**	2023	%
France	532,5	525,5	1,3 %
Espagne	184,4	169,0	9,1 %
Europe du sud	**716,8**	**694,6**	**3,2 %**
Europe centrale	267,7	248,8	7,6 %
Autriche	115,4	111,8	3,2 %
Allemagne	129,9	126,3	2,9 %
Europe centrale et de l'est	**513,0**	**486,9**	**5,4 %**
Pays nordiques	112,2	102,2	9,8 %
Pays-Bas	86,1	77,5	11,1 %
Europe du nord	**198,3**	**179,7**	**10,3 %**
Total Loyers nets - Europe continentale	**1 428,2**	**1 361,2**	**4,9 %**
Royaume-Uni	137,9	134,4	2,6 %
Total Loyers nets - Europe	**1 566,0**	**1 495,6**	**4,7 %**

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

La hausse des loyers nets s'élevait à +70,5 M€ en Europe (dont +67,0 M€ en Europe continentale) et se répartit comme suit[1] :

- +86,9 M€ d'évolution des loyers nets à périmètre constant en Europe (+6,3 %) dont +75,8 M€ en Europe continentale (+6,0 %) ;
- -27,1 M€ dus aux cessions d'actifs en France avec les cessions de Polygone Riviera en octobre 2023 et de La Valentine en septembre 2024, en Espagne avec la cession d'Equinoccio en janvier 2024, en Allemagne avec la cession de Pasing Arcaden en novembre 2024 et en Slovaquie avec la cession d'Aupark en septembre 2024 ;
- +5,1 M€ résultant de l'impact des projets en développement et des livraisons, principalement en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Autriche, en Allemagne et au Danemark ;
- +4,0 M€ en raison de l'effet change positif de la livre sterling et de la couronne suédoise ;
- +1,5 M€ en raison d'éléments exceptionnels et autres éléments dont des acquisitions.

	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
Région	**2024**	2023	%
France	516,7	494,8	4,4 %
Espagne	138,4	122,8	12,7 %
Europe du sud	**655,1**	**617,6**	**6,1 %**
Europe centrale	265,2	247,5	7,1 %
Autriche	113,6	109,1	4,1 %
Allemagne	108,8	105,2	3,4 %
Europe centrale et de l'est	**487,6**	**461,8**	**5,6 %**
Pays nordiques	110,9	107,5	3,1 %
Pays-Bas	85,4	76,2	12,0 %
Europe du nord	**196,2**	**183,7**	**6,8 %**
Total Europe continentale	**1 338,9**	**1 263,1**	**6,0 %**
Royaume-Uni	137,7	126,6	8,7 %
Total Europe	**1 476,6**	**1 389,7**	**6,3 %**

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

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

	Évolution des loyers nets à périmètre constant (%)					
Région	Indexation	Renouvellements et relocations nets des départs	Loyers variables	Créances douteuses	Autres	Total
France	3,2 %	0,9 %	0,4 %	2,1 %	(2,1 %)	4,4 %
Espagne	2,7 %	1,9 %	0,7 %	1,3 %	6,1 %	12,7 %
Europe du sud	**3,1 %**	**1,1 %**	**0,4 %**	**1,9 %**	**(0,5 %)**	**6,1 %**
Europe centrale	3,6 %	1,6 %	0,9 %	0,4 %	0,6 %	7,1 %
Autriche	3,1 %	(0,5 %)	0,0 %	2,2 %	(0,7 %)	4,1 %
Allemagne	2,5 %	(2,6 %)	1,3 %	(0,4 %)	2,6 %	3,4 %
Europe centrale et de l'est	**3,2 %**	**0,1 %**	**0,8 %**	**0,7 %**	**0,7 %**	**5,6 %**
Pays nordiques	3,0 %	(2,3 %)	0,4 %	0,2 %	1,9 %	3,1 %
Pays-Bas	0,5 %	0,2 %	2,5 %	2,7 %	6,2 %	12,0 %
Europe du nord	**1,9 %**	**(1,3 %)**	**1,2 %**	**1,2 %**	**3,7 %**	**6,8 %**
Total Europe continentale	**3,0 %**	**0,4 %**	**0,7 %**	**1,4 %**	**0,6 %**	**6,0 %**
Royaume-Uni	0,0 %	4,1 %	(1,5 %)	0,3 %	5,9 %	8,7 %
Total Europe	**2,7 %**	**0,7 %**	**0,5 %**	**1,3 %**	**1,1 %**	**6,3 %**

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

Les loyers nets à périmètre constant ont augmenté de +6,3 % (+9,7 % en 2023) en Europe (dont +6,0 % en Europe continentale), dont :

- +2,7 % d'indexation (+5,9 % en 2023) résultant d'un effet indexation de +3,0 % en Europe continentale (+6,5 % en 2023) ;
- +0,7 % des « Renouvellements et relocations nets des départs » (+0,8 % en 2023), en raison de la baisse de la vacance en particulier au Royaume-Uni et de gains locatifs sur les renouvellements et les relocations en particulier au Royaume-Uni, en Europe centrale et en Espagne, partiellement compensés par l'Allemagne, l'Autriche et les Pays nordiques ;
- +0,5 % dû à une hausse des loyers variables (+1,4 % en 2023) grâce au dynamisme du chiffre d'affaires des commerçants ;
- +1,3 % lié aux provisions pour créances douteuses (-1,3 % en 2023), reflétant un encaissement des loyers plus élevé et un niveau global de faillite plus bas ;
- +1,1 % dans la catégorie « Autres » (+2,9 % en 2023), en raison principalement de la hausse des revenus variables (notamment le Retail Media et les revenus de parking) en particulier en Espagne et aux Pays-Bas, des charges d'exploitation plus basses au Royaume-Uni, partiellement compensés par des régularisations de loyers et des résiliations de baux qui avaient eu un impact positif en 2023 en France.

L'amélioration du taux de vacance et les gains locatifs positifs ne se traduisent pas simultanément par une hausse des loyers nets à périmètre constant en raison, notamment, du décalage entre la date de signature et la date d'effet du bail ainsi que du délai potentiel entre la fin du bail d'un locataire sortant et la date d'effet du bail d'un nouveau locataire.

Les loyers variables en Europe s'élevaient à 69,3 M€ en 2024 (4,4 % des loyers nets), dont 57,6 M€ en Europe continentale (4,0 % des loyers nets) et 11,7 M€ au Royaume-Uni (8,5 % des loyers nets), soit une croissance de +6,8 % par rapport à 2023 et +11,8 % à périmètre constant grâce à la bonne performance du chiffre d'affaires des commerçants d'URW.

Taux de vacance et taux d'effort (« OCR »)

Les loyers de marché estimés des surfaces vacantes du portefeuille étaient de 69,7 M€ en Europe (71,2 M€ au 31 décembre 2023) et de 52,8 M€ en Europe continentale (51,7 M€ au 31 décembre 2023). Au global, le taux de vacance EPRA[1] était de 3,6 %, par rapport à 3,8 % au 31 décembre 2023.

Le taux de vacance EPRA en Europe continentale était de 3,2 %, stable par rapport au 31 décembre 2023 et en deçà du niveau du 30 juin 2024 à 3,5 %.

Le taux de vacance au Royaume-Uni[2] a baissé de 6,9 % à 5,8 % grâce à une forte activité locative. Le taux de vacance à Westfield London s'élève à 8,7 %, absorbant progressivement l'impact de l'extension de 2018 (environ 80 000 m²) alors que le taux de vacance à Westfield Stratford City a poursuivi sa tendance baissière sous les 3 %.

	Taux de vacance			
	31/12/2024		30/06/2024	31/12/2023
Région	**M€**	**%**	%	%
France	25,4	4,0 %	4,0 %	3,8 %
Espagne	4,1	1,8 %	1,4 %	1,5 %
Europe du sud	**29,4**	**3,4 %**	**3,3 %**	**3,2 %**
Europe centrale	3,8	1,4 %	1,5 %	1,5 %
Autriche	2,0	1,9 %	3,3 %	2,6 %
Allemagne	6,2	3,8 %	4,5 %	3,6 %
Europe centrale et de l'est	**12,0**	**2,2 %**	**2,8 %**	**2,5 %**
Pays nordiques	7,2	5,7 %	7,2 %	6,9 %
Pays-Bas	4,2	4,2 %	4,9 %	3,5 %
Europe du nord	**11,3**	**5,0 %**	**6,2 %**	**5,3 %**
Total Europe continentale	**52,8**	**3,2 %**	**3,5 %**	**3,2 %**
Royaume-Uni[a]	16,9	5,8 %	6,4 %	6,9 %
Total Europe	**69,7**	**3,6 %**	**4,0 %**	**3,8 %**

Excluant les actifs en développement.
Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Hors Croydon qui doit être redéveloppé et restructuré.

Le taux d'effort[3] 2024 était de 15,4 % pour l'Europe continentale, légèrement au-dessus du taux de 15,3 % en 2023 et inférieur au niveau de 2019 à 15,5 %, en raison des bonnes performances du chiffre d'affaires des commerçants. Au Royaume-Uni[4], le taux d'effort a baissé à 16,7 % vs 17,4 % en 2023 et 19,9 % en 2019, grâce à la performance du chiffre d'affaires des commerçants ainsi qu'à la baisse des *business rates* et des charges d'exploitation.

Le taux d'effort ne reflète pas le rôle croissant et la valeur des magasins physiques pour les enseignes à travers la hausse des volumes d'activité et une marge plus élevée générée par le magasin grâce à l'effet de halo, le *click & collect* ou le retour de produits en magasins ainsi que l'effet marque et le marketing.

(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.
(2) Hors Croydon qui doit être redéveloppé et restructuré.
(3) 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 taux d'effort pour les Pays-Bas est principalement relatif à Westfield Mall of the Netherlands. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés. Hors activités atypiques.
(4) Hors Croydon qui doit être redéveloppé et restructuré. Hors activités atypiques.

Région	Taux d'effort 2024	Taux d'effort 2023
France	16,2 %	16,0 %
Espagne	14,4 %	14,7 %
Europe du sud	**15,9 %**	**15,8 %**
Europe centrale	16,3 %	15,6 %
Autriche	16,4 %	17,3 %
Allemagne	13,4 %	13,4 %
Europe centrale et de l'est	**15,2 %**	**15,0 %**
Pays nordiques	14,4 %	14,7 %
Pays-Bas	13,6 %	14,2 %
Europe du nord	**14,0 %**	**14,5 %**
Total Europe continentale	**15,4 %**	**15,3 %**
Royaume-Uni[(a)]	16,7 %	17,4 %
Total Europe	**15,6 %**	**15,6 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Hors Croydon à redévelopper et restructurer. Hors activités atypiques.

Échéancier des baux

Europe (Centres Commerciaux)	Échéancier des baux: LMG par date de prochaine option de sortie (M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (M€)	En % du total
Expirés	62,2	4,2 %	62,2	4,2 %
2025	261,2	17,5 %	158,5	10,6 %
2026	288,8	19,4 %	140,0	9,4 %
2027	238,5	16,0 %	173,6	11,6 %
2028	205,9	13,8 %	155,1	10,4 %
2029	159,6	10,7 %	152,2	10,2 %
2030	101,7	6,8 %	119,5	8,0 %
2031	57,0	3,8 %	96,6	6,5 %
2032	31,5	2,1 %	85,1	5,7 %
2033	23,3	1,6 %	117,6	7,9 %
2034	16,8	1,1 %	84,3	5,6 %
2035	5,4	0,4 %	41,2	2,8 %
Au-delà	39,8	2,7 %	105,8	7,1 %
Total	**1 491,7**	**100 %**	**1 491,7**	**100 %**

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

Europe – Bureaux & Autres

A. Le marché des bureaux au 31 décembre 2024[1]

Demande placée

Avec 1 750 352 m² de bureaux loués en 2024, la demande placée en région parisienne a baissé de -9 % par rapport à 2023 (1 931 950 m²) et de -21 % par rapport à la moyenne sur 10 ans.

Paris représente 47 % de la demande placée de 2024 et les secteurs de La Défense et du Croissant Ouest représentent 28 %. La part de la demande placée à La Défense en région parisienne a progressé de 7 % en 2023 à 12 % en 2024, montrant que les occupants sélectionnent les quartiers d'affaires clés qui sont bien connectés aux réseaux de transport comme emplacements stratégiques.

Le nombre de grandes transactions (> 5 000 m²) a diminué pour atteindre 49 transactions à fin 2024 (contre 56 transactions en 2023).

Surfaces disponibles et taux de vacance

L'offre immédiate en région parisienne a augmenté de +19 % en 1 an pour atteindre 5,6 millions de m². Au 31 décembre 2024, les surfaces neuves ou restructurées ont atteint 1,8 million de m² et ont représenté 32 % des surfaces disponibles (29 % à fin 2023).

Le taux de vacance en région parisienne a continué d'augmenter, atteignant 10,2 % fin 2024, contre 8,5 % fin 2023, avec des écarts encore importants selon les zones :

- Paris QCA à 3,5 % (contre 2,4 % en 2023) ;
- La Défense à 14,9 % (stable par rapport à 2023) ; et
- Péri-Défense à 28,4 % (contre 21,8 % en 2023).

Valeurs locatives

Sur ce marché à deux vitesses, l'évolution des loyers a considérablement varié en fonction de la qualité, de la centralité et de l'indice ESG des actifs. Les loyers ont continué à augmenter dans Paris, mais ont été sous pression dans les zones souffrant de l'augmentation de l'offre disponible et future et de la baisse de la demande, exerçant une pression sur les valeurs locatives pour les actifs non *prime* et les immeubles de seconde main.

En 2024, le loyer le plus élevé atteint dans Paris QCA s'élevait à 1 200 €/m²/an et à 655 €/m²/an à La Défense (pour la transaction Sanofi à CB3).

Les accompagnements de loyers à Paris QCA ont diminué à 16 % (contre 17 % en 2023) mais ont augmenté à 37 % à La Défense (contre 35 % en 2023) et ont atteint 22 % en moyenne en région parisienne.

Marché de l'investissement

Le volume total des transactions de bureaux en Île-de-France pour 2024 a atteint 3,4 Mds€, en baisse de -27 % par rapport à 2023 (4,7 Mds€) et de -75 % par rapport à la moyenne sur 10 ans.

9 grandes transactions supérieures à 100 M€ ont été signées en 2024, représentant environ 36 % du volume total.

Paris est resté le principal marché, représentant environ 79 % des transactions 2024 (57 % en 2023).

Aucune transaction supérieure à 250 M€ n'a eu lieu. Les transactions les plus importantes portant sur un seul actif ont été les suivantes :

- Grand Opéra Halévy Meyerbeer à Paris QCA (219 M€) ;
- 119-121 Boulevard Hausmann à Paris QCA (183 M€) ; et
- Gaîté-Montparnasse (Bureaux) à Paris 14ème, vendu par URW en novembre 2024 (173 M€).

En décembre 2024, URW a cédé une participation de 80 % dans la tour Trinity à Paris La Défense à Norges Bank Investment Management, pour un prix de vente induit d'environ 447 M€ à 100 %. La transaction est soumise aux conditions habituelles et devrait être réalisée au premier trimestre 2025. Elle démontre l'attrait des immeubles modernes et efficients situés dans des emplacements bien desservis.

B. Activité

Les loyers nets consolidés s'élevaient à 101,0 M€, en hausse de +26,0 % par rapport à 2023.

	Loyers nets (M€)		
Région	**2024**	2023	%
France	80,9	65,8	22,9 %
Autres pays	20,2	14,4	39,8 %
Total loyers nets	**101,0**	**80,2**	**26,0 %**

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

La hausse de +20,8 M€ se décompose comme suit :

- L'évolution des loyers nets à périmètre constant était de +11,0 M€ (+17,0 %), principalement grâce à l'activité locative de Trinity et à la performance du Pullman Paris-Montparnasse ;
- +9,2 M€ en raison d'actifs en développement ou livrés, principalement au Royaume-Uni (Coppermaker Square à Stratford) et en France (Lightwell à Paris La Défense) ;
- +0,9 M€ en raison de l'effet de change de la livre sterling et des éléments exceptionnels ; et
- -0,4 M€ en raison de l'impact des cessions, incluant Gaîté-Montparnasse (Bureaux).

(1) Sources : Immostat; BNP Paribas Real Estate et CBRE.

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant 2024	2023	%
France	60,6	51,4	18,0 %
Autres pays	15,0	13,2	13,5 %
Total	**75,6**	**64,6**	**17,0 %**

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

En Europe, 95 % des loyers facturés en 2024 ont été encaissés.

17 946 m² pondérés ont été loués en 2024 sur les actifs en exploitation, dont 9 949 m² pondérés au Royaume-Uni, 4 384 m² pondérés en France, 2 268 m² pondérés en Allemagne et 792 m² pondérés dans les Pays nordiques.

Plus spécifiquement en France, 3 500 m² pondérés ont été signés à Trinity (Paris La Défense) en 2024, incluant 1 718 m² pondérés à Solutec et une partie de la surface de Welkin & Meraki à Technip après leur faillite. Par conséquent, Trinity était loué à 96 % à la fin de l'année 2024. Le loyer moyen de Trinity s'élève à 564 €/m²/an avec des accompagnements de loyers inférieurs à la moyenne de marché.

De plus, 13 562 m² pondérés ont été signés en 2024, incluant 9 945 m² pondérés à Westfield Hamburg-Überseequartier loués à ZIM, Redevco, Mazars et Wayes. La pré-commercialisation de la partie bureaux du projet s'élevait à 64 % de la surface totale[1] à fin 2024.

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles s'élevaient à 11,0 M€, soit un taux de vacance EPRA de 11,7 % (11,1 % au 31 décembre 2023), dont 9,3 M€ ou 11,5 % (10,3 % au 31 décembre 2023) en lien avec la France, principalement en raison de :

- Trinity suite à la faillite de Welkin & Meraki, partiellement reloué ; et
- Lightwell livré en octobre 2024 et loué à 80 % à Arkema. Le Groupe est en discussions actives pour la commercialisation des 20 % de surfaces restantes.

C. 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	1,8	2,1 %	1,8	2,1 %
2025	22,9	25,6 %	21,7	24,4 %
2026	3,8	4,2 %	3,7	4,2 %
2027	2,6	3,0 %	2,6	2,9 %
2028	3,1	3,5 %	1,4	1,6 %
2029	5,1	5,7 %	2,0	2,3 %
2030	14,6	16,4 %	10,4	11,7 %
2031	14,2	15,9 %	15,4	17,3 %
2032	0,3	0,3 %	3,5	3,9 %
2033	19,5	21,9 %	24,2	27,2 %
2034	0,2	0,2 %	0,4	0,4 %
2035	0,0	0,0 %	0,0	0,0 %
Au-delà	1,1	1,2 %	1,9	2,1 %
Total	**89,2**	**100 %**	**89,2**	**100 %**

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

(1) Excluant l'immeuble Tour C, non lancé.

Congrès & Expositions

En 2024, l'activité Congrès & Expositions (C&E) a bénéficié de l'effet de saisonnalité grâce à un certain nombre de salons biennaux et le salon triennal Intermat se déroulant cette année, ainsi que les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 avec l'accueil de nombreux évènements et d'installations liées à la retransmission dans plusieurs sites de Viparis.

Outre l'activité liée aux Jeux Olympiques, 269 expositions et congrès ont eu lieu dans les sites Viparis en 2024, contre 267 en 2023 et 264 en 2022.

L'activité 2024 a été caractérisée par les principaux évènements et salons suivants :

Jeux Olympiques et Paralympiques :
- Arena Paris Sud à Paris Porte de Versailles (1 000 000 visiteurs) ;
- Arena Paris Nord à Paris Nord Villepinte (215 000 visiteurs) ;
- Centre Principal de Presse au Palais des Congrès de Paris (6 000 journalistes) ;
- *International Broadcast Center* à Paris Le Bourget.

Salons annuels :
- 60ème édition du Salon International de l'Agriculture (603 000 visiteurs) ;
- La Foire de Paris (400 000 visiteurs) ;
- Paris Games Week (188 000 visiteurs) ;
- SILMO (32 000 visiteurs, 900 exposants) ;
- Maison&Objet (2 500 exposants).

Salons biennaux :
- Mondial de l'Auto (508 000 visiteurs) ;
- SIAL Paris (285 000 visiteurs, 7 500 exposants) ;
- Batimat (135 000 visiteurs, 2 000 exposants) ;
- Eurosatory (2 000 exposants).

Salons triennaux :
- Intermat (127 000 visiteurs, 1 000 exposants).

De plus, en 2024, Paris Porte de Versailles a accueilli l'IGEM (« *International Genetically Engineered Machine* ») – Grand Jamboree, l'exposition mondiale de biologie synthétique, avec plus de 4 500 participants et le Palais des Congrès de Paris a accueilli :
- le 25ème Congrès Annuel de l'IMCAS, le plus grand congrès scientifique d'esthétique au monde avec plus de 18 000 participants et plus de 350 exposants ;
- le Congrès de l'ADF avec plus de 29 000 participants ;
- CIGRE, le plus grand évènement mondial en matière d'expertise des systèmes électriques avec un nombre record de 4 575 délégués et plus de 11 000 participants.

Le revenu net d'exploitation de Viparis s'élevait à 218,6 M€, en hausse de +66,0 % par rapport à 2023 (131,7 M€) et de +14,9 % par rapport à 2022 (190,2 M€), positivement impacté par 25 M€ d'indemnités COVID de l'État français. Le revenu net d'exploitation 2024 intégrait une contribution des Jeux Olympiques de 53,7 M€. Hors impact de ces indemnités, des salons triennaux, des Jeux Olympiques et des livraisons récentes, le revenu net d'exploitation 2024 de Viparis était en hausse de +29,5 % par rapport à 2023 et de +2,4 % par rapport à 2022.

Au 31 décembre 2024, les évènements signés et pré-réservés dans les espaces de Viparis pour 2025 s'élevaient à environ 91 % des loyers attendus pour 2025.

États-Unis[1]

Activité locative[2]

Avec le renforcement du portefeuille américain, la baisse de la vacance et la plus grande tension locative, le nombre de transactions à réaliser diminue, ce qui signifie que l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité des baux et du *merchandising*.

Ainsi, 645 baux ont été signés en 2024 sur des actifs en exploitation (en baisse de -10 %), représentant 2 369 233 pi² (pieds carrés) et 160,2 M$ de LMG. 405 baux long terme ont été signés, représentant 69 % du total de LMG. Le loyer moyen par pi² des baux long terme signés en 2024 a augmenté de +5,7 %, illustrant l'accent mis par le Groupe sur les baux de qualité.

Le gain locatif des relocations et des renouvellements était de +11,7 % pour les centres commerciaux américains (+17,7 % en 2023) et de +14,9 % pour les *Flagships*. Les baux de plus de 36 mois ont connu un gain locatif de +29,9 %. Le gain locatif important signé sur les baux long terme a permis au Groupe d'augmenter les revenus sécurisés au travers du LMG et de réduire la part de loyers variables attachée aux baux à court terme précédemment en place. En considérant les loyers variables en plus du LMG des baux en place, le gain locatif des baux de plus de 36 mois était de 22 %.

Au total, les loyers variables des centres commerciaux sont passés de 54,9 M$ en 2023 (10,3 % des loyers nets) à 37,5 M$ en 2024 (7,5 % des loyers nets) malgré une hausse de +6,6 % du chiffre d'affaires des commerçants des *Flagships* américains. Cette évolution de -31,7 % résulte des cessions d'actifs, de la cristallisation des loyers variables en LMG et de la régularisation des loyers variables de 2022 impactant positivement 2023.

Le mix de locataires a continué à évoluer avec l'introduction d'enseignes comme Planet Playskool à Westfield Garden State Plaza, Arc'teryx et le tout nouveau magasin Zara de 40 000 pi² à Westfield Old Orchard, Amour Vert à Westfield UTC, Aritzia à Westfield Galleria at Roseville, Mango à Westfield Montgomery, Alo à Westfield Century City, Uniqlo à Westfield UTC et Westfield Oakridge, Gorjana à Westfield Topanga ainsi que Läderach à Westfield Fashion Square et Westfield Century City.

Le secteur du luxe a également connu une forte croissance avec un certain nombre d'ouvertures importantes telles que Cartier, IWC et Bottega Veneta à Westfield Topanga, Saint Laurent et David Yurman à Westfield Galleria at Roseville.

Retail Media & autres revenus

Les revenus du Retail Media et autres revenus en 2024 s'élevaient à 57,8 M$, une baisse de -7,4 % par rapport à 2023, en raison des cessions et de l'évolution à périmètre constant induite par les travaux de remplacement de plusieurs écrans.

En 2024, l'activité Média & Expérientiel a été portée par des partenaires luxe tels que Chanel, Tiffany, Dior et Cartier ainsi que d'autres partenaires incluant Intimissimi, Lululemon et Savage X Fenty.

URW a également lancé des campagnes créatives et des activations avec Expedia, American Express, ELF Cosmetics, AFEELA, Lexus, Hawaiian Airlines, NBC's Love Island, Dior, Cartier, Chanel, Yves Saint Laurent, BMW, Tesla, Pure Padel et Vaiana 2.

(1) *Flagships* hors actif Quartier Central des Affaires.
(2) Activité locative 2023 retraitée des cessions.

Aéroports

L'activité aéroportuaire a continué à s'améliorer en 2024 avec des embarquements en hausse de +2 % par rapport à 2023 et en ligne avec ceux de 2019. Les vols internationaux ont connu une forte croissance de +5 % par rapport à l'an passé et les vols intérieurs sont restés stables. En comparaison à 2019, les vols internationaux sont toujours inférieurs de -6 % et les vols intérieurs sont en hausse de +5 %.

Le chiffre d'affaires dans les terminaux aéroportuaires exploités par URW pour 2024 a augmenté de +8 % par rapport à 2023.

La construction du terminal 8 de JFK est en bonne voie et devrait être achevée d'ici le deuxième trimestre 2025, le projet étant entièrement pré-loué.

La procédure d'appel d'offres pour les espaces *duty-free*, restauration et essentiels de voyage du nouveau terminal 1 de JFK est terminée. Les conditions de location ont été acceptées par les locataires sur 84 % des surfaces qui doivent ouvrir en juin 2026.

Loyers nets et taux de vacance

Les loyers nets s'élevaient à 550,6 M$, une évolution de -32,1 M$ (-5,5 %) par rapport à 2023 qui se décompose comme suit[1] :

- -33,7 M$ liés aux centres commerciaux impactés par les cessions et à la performance de Westfield World Trade Center partiellement compensés par une hausse des loyers nets des *Flagships* comme détaillé ci-dessous et de l'acquisition d'une participation additionnelle de 50 % dans Westfield Montgomery ;
- +3,9 M$ pour les aéroports ;
- -2,3 M$ pour les bureaux.

Les loyers nets des centres commerciaux aux États-Unis ont été impactés par les cessions 2023 et 2024 et les actifs rétrocédés aux créanciers pour -41,0 M$ (Westfield North County, Westfield Brandon, Westfield Mission Valley, Westfield Valencia Town Center, San Francisco Centre et Westfield Annapolis).

Les loyers nets à périmètre constant des centres commerciaux[2] aux États-Unis ont augmenté de +15,9 M$, soit +4,0 %, principalement grâce à des revenus locatifs nets[3] de +8,8 %, partiellement compensés par la baisse des loyers variables (-3,1 %) et des revenus plus faibles du Retail Media et autres revenus ainsi que les frais de maintenance.

Westfield World Trade Center a connu une baisse significative de ses loyers nets en raison d'une hausse de la vacance et des créances douteuses ainsi qu'une réduction de loyers.

Les loyers nets des aéroports ont bénéficié de la poursuite de la croissance du trafic aérien en 2024 et du chiffre d'affaires des commerçants, supérieur aux niveaux de 2019, conduisant à une hausse des loyers nets de +9,1 % sur un an.

Convertie en euros, la diminution des loyers nets de -32,1 M$ (-5,5 %) aux États-Unis représente -30,2 M€ (-5,6 %) avec un taux de change moyen euro/dollar globalement stable entre 2024 et 2023.

Au 31 décembre 2024, le taux de vacance EPRA était de 7,2 % (73,6 M$), en baisse de -130 points de base par rapport au 31 décembre 2023. Le taux de vacance a diminué de -110 points de base à 6,2 % pour les *Flagships* et de -260 points de base à 7,5 % pour les centres régionaux, alors que le taux de vacance de Westfield World Trade Center a progressé de +220 points de base à 23,6 %.

Le taux d'occupation en surface locative[4] était de 94,1 % au 31 décembre 2024.

Le taux d'effort[5] sur 12 mois glissants s'est établi à 11,7 % au 31 décembre 2024, contre 11,9 % au 31 décembre 2023, reflétant la combinaison des gains locatifs et la forte performance du chiffre d'affaires des commerçants. Au 31 décembre 2024, le taux d'effort des *Flagships* s'élevait à 12,6 % (12,9 % au 31 décembre 2023).

Échéancier des baux

	Échéancier des baux			
États-Unis (Centres Commerciaux + Bureaux & Autres)	LMG par date de prochaine option de sortie (M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (M€)	En % du total
Expirés	0,2	0,0 %	0,2	0,0 %
2025	60,1	11,8 %	60,1	11,8 %
2026	65,7	12,8 %	65,7	12,8 %
2027	77,3	15,1 %	77,3	15,1 %
2028	65,8	12,9 %	65,8	12,9 %
2029	47,0	9,2 %	47,0	9,2 %
2030	30,2	5,9 %	30,2	5,9 %
2031	32,1	6,3 %	32,1	6,3 %
2032	34,5	6,7 %	34,5	6,7 %
2033	31,1	6,1 %	31,1	6,1 %
2034	32,7	6,4 %	32,7	6,4 %
2035	18,3	3,6 %	18,3	3,6 %
Au-delà	16,2	3,2 %	16,2	3,2 %
Total	**511,3**	**100 %**	**511,3**	**100 %**

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

(1) Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(2) Hors aéroports, centres régionaux et actif Quartier Central des Affaires.
(3) LMG nets et frais de maintenance.
(4) Taux d'occupation en surface locative prenant en compte toutes les surfaces, en accord avec le taux de vacance financière.
(5) Sur le périmètre de toutes les boutiques en activité depuis plus de 12 mois (hors grands magasins et activités atypiques). Hors Westfield World Trade Center.

4.1.1.4 Développement durable[1]

Suite à l'évolution de la feuille de route *Better Places* annoncée en octobre 2023, le Groupe a poursuivi ses progrès en 2024 vers ses objectifs de performance environnementale, avec notamment ses objectifs ambitieux approuvés par le SBTi, ainsi que sa transition vers un commerce plus durable et sa contribution au dynamisme des territoires. Ci-dessous les principales réalisations de 2024 :

- ***Environmental Transition***
  - Une réduction de -85 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur les Scopes 1 et 2 et -42 % sur les Scopes 1, 2 et 3 en valeur absolue, par rapport à 2015[2] ;
  - Une réduction de -37 % de l'intensité énergétique des centres commerciaux depuis 2015, soutenue par des plans d'action d'efficacité énergétique au niveau des centres. Les centres commerciaux d'URW sont alimentés à 100 % par de l'électricité provenant de ressources renouvelables ;
  - 27,9 MWc de capacité d'énergie renouvelable installée sur site, dont 17,9 MWc en Europe, en progression vers l'objectif de 50 MWc en Europe d'ici 2030 ;
  - 85 % des actifs européens sont certifiés BREEAM In-Use, dont 78 % « Excellent » ou plus et 79 % des centres commerciaux aux États-Unis sont certifiés, dont 55 % « Excellent » ou plus ;
  - Pour rappel, URW s'est engagé en 2023 à neutraliser ses émissions résiduelles de Scope 1 et 2 d'ici 2030 grâce à un investissement dans le *Climate Fund for Nature* de Mirova et le fonds Nature Impact de WWF France. Les deux initiatives développent des projets à long terme visant à protéger et restaurer la nature à grande échelle selon les standards les plus reconnus. URW suit de près leurs développements.
- ***Sustainable Experience***
  - 14 actifs ont obtenu la certification *Better Places* en 2024 ;
  - URW a étendu le périmètre du *Sustainable Retail Index* (SRI), une initiative innovante développée en coopération avec Good on You, à 2 nouveaux secteurs du commerce en plus de la mode[3]: les secteurs de la beauté et des services[4]. Le Groupe atteint ainsi l'objectif 2024 de 70 % de couverture des revenus éligibles en Europe. L'indice a également été déployé aux États-Unis. À l'échelle mondiale, 86 % des revenus en loyers minimums garantis couverts sont déjà engagés dans des initiatives de durabilité, avec près de 53 % classés « *Active* », « *Advanced* » ou « *Leader* » ;
  - URW a organisé la deuxième édition de son *Westfield Good Festival* dans 37 centres Westfield à travers l'Europe et les États-Unis, impliquant 191 marques et 28 ONG, ainsi que des acteurs locaux ou des influenceurs. Parmi les partenaires clés figuraient WWF, Lush, C&A, IKEA, Primark, Rituals, Decathlon, Sephora, L'Occitane, Starbucks et Nature & Découvertes.
- ***Thriving Communities***
  - Le Groupe a également publié la première étude d'impact pour une SIIC européenne le 15 janvier 2024, mesurant l'empreinte positive des centres commerciaux d'URW aux niveaux européen, national et des centres, fondée sur 4 piliers : économique, environnemental, social et le bien commun. Cette structure en 4 piliers est reprise par la Fondation Palladio, posant les bases pour la mesure de l'ensemble de l'industrie ;
  - URW s'est engagé dans diverses initiatives soutenant l'emploi local, la diversité et l'inclusion. En 2024, le Groupe a aidé plus de 20 000 personnes à trouver un emploi ou se former, notamment par le biais de forums pour l'emploi en France qui ont attiré plus de 10 000 personnes en recherche d'emploi. En plus de contribuer à l'emploi local, URW a soutenu des activités en faveur des communautés locales dans ses centres commerciaux visant à promouvoir la cohésion sociale. Ces actions comprenaient des collectes de sang avec plus de 48 000 dons au Royaume-Uni, des programmes de sensibilisation à la santé, la distribution de repas et de biens aux personnes défavorisées et la promotion de projets culturels accessibles à tous. Plus de 156 000 personnes ont participé à ces initiatives locales ;
  - 97 % des employés d'URW ont participé à un programme de formation en matière de développement durable. Les équipes opérationnelles ont été formées pour déployer la certification *Better Places* et le SRI ;
  - Le Groupe a organisé ses *Community Days* annuels dans toutes les régions. Plus de 1 400 employés d'URW ont consacré plus de 9 300 heures de leur temps pour promouvoir l'inclusion sociale et contribuer à la préservation de la biodiversité autour des centres commerciaux du Groupe ;
  - La part des postes de direction occupés par des femmes a encore augmenté cette année, atteignant 44 %[5].

URW est un *leader* en matière de durabilité dans le secteur immobilier. Le Groupe est inclus dans les principaux indices ESG et largement reconnu par les marchés internationaux, ce qui inclue à ce jour :

- **Corporate Knights** : pour la deuxième année consécutive, URW fait partie du classement *Global 100*, passant de la 70ème à la 24ème place ;
- **Magazine TIME et Statista** : URW a été nommé parmi les 100 entreprises les plus durables au monde par le magazine TIME, parmi 5 000 des entreprises les plus importantes et influentes à l'échelle mondiale ;
- **CDP** : URW fait partie de la liste A des organisations engagées dans la lutte contre le changement climatique pour la 7ème année consécutive (résultats 2025 sur la réponse au questionnaire du CDP 2024) ;
- **ISS ESG Corporate** : note B confirmée (statut *prime* ; classement dans le 1er décile) ;
- **GRESB** : URW a maintenu une performance exceptionnelle en matière de durabilité et un niveau 5 étoiles, parmi les 20 % des entités les mieux notées au monde avec un score global de 92/100 ; 2ème société foncière de commerce cotée en Bourse en Europe ;
- **Sustainalytics** : 1ère entreprise mondiale dans l'univers d'analyse complet de Sustainalytics ; 1ère dans le secteur immobilier et 1ère dans le sous-secteur des SIIC au niveau mondial avec une évaluation de risque « Négligeable » ;
- **EPRA sBPR Award** : pour la 13ème fois consécutive, URW a reçu le prix *Gold* de l'EPRA en 2024 pour avoir réalisé son rapport 2023 conformément aux EPRA *Sustainability BPR* ;
- **Refinitiv** : positionnée parmi les meilleures entreprises du secteur immobilier avec un score ESG combiné de A ;

(1) Veuillez noter que la performance est rapportée sur le périmètre de *Better Places*, conformément aux performances passées et aux engagements pris en octobre 2023 ; il est différent du périmètre attendu par la *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Tous les détails sont disponibles dans le Chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2024.
(2) À fin 2024.
(3) Le secteur de la mode comprend les vêtements de mode, les vêtements de sport, les bijoux, les sacs, les chaussures et accessoires ainsi que le luxe et les grands magasins.
(4) Les secteurs fitness et divertissement.
(5) Définition mise à jour suite à l'évolution de l'organisation régionale du Groupe.

- **Indices ESG** : en plus de maintenir sa position dans le top 10 de l'indice de gouvernance Euronext CAC 40, URW fait partie de l'indice Euronext CAC 40 ESG, de l'indice Euronext ESG Eurozone Biodiversity Leaders PAB, de l'indice Euronext Europe SBT 1.5, de l'indice MSCI Global Green Building, de l'indice MSCI Europe Climate Action, de l'indice MSCI World Paris-Aligned Climate et de l'indice ECPI Global ESG Gender Equality ;
- **Equileap** : dans le Top 100 mondial de l'égalité femmes-hommes et dans le Top 10 des entreprises françaises.

Pour plus d'informations sur *Better Places* et la performance détaillée de 2024 en matière de développement durable, veuillez vous référer au Chapitre 3 de ce document, ainsi qu'à la section Développement durable du site web d'URW.

4.1.1.5 Résultats 2024

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 2024 et les comparaisons se réfèrent à la même période en 2023.

Loyers bruts

Les loyers bruts se sont élevés à 2 939,8 M€ (2 872,9 M€), soit une hausse de +2,3 %. Cette hausse résulte principalement de la contribution positive de l'activité locative, de l'impact de l'indexation, de la hausse des revenus variables en Europe et de l'impact de change positif ainsi que de l'impact positif des Jeux Olympiques, partiellement compensés par les cessions de 2023 et 2024, les revenus plus faibles liés aux charges (*utilities income*) au Royaume-Uni et ceux liés aux loyers variables plus faibles aux États-Unis.

	Loyers bruts (Cumul en M€)		
Région	**2024**	2023	%
France	614,6	614,6	0,0 %
Espagne	204,0	192,7	5,8 %
Europe du sud	**818,5**	**807,3**	**1,4 %**
Europe centrale	268,0	246,6	8,6 %
Autriche	159,6	147,8	7,9 %
Allemagne	149,9	146,7	2,2 %
Europe centrale et de l'est	**577,4**	**541,2**	**6,7 %**
Pays nordiques	124,2	117,9	5,4 %
Pays-Bas	100,5	92,3	8,9 %
Europe du nord	**224,7**	**210,2**	**6,9 %**
Sous-total Centres Commerciaux Europe continentale	**1 620,7**	**1 558,7**	**4,0 %**
Royaume-Uni	211,9	233,1	(9,1 %)
Sous-total Centres Commerciaux Europe	**1 832,5**	**1 791,8**	**2,3 %**
Bureaux & Autres	107,5	90,5	18,8 %
Congrès & Expositions	248,0	201,1	23,3 %
Sous-total Europe	**2 188,0**	**2 083,4**	**5,0 %**
États-Unis - Centres Commerciaux	745,6	782,3	(4,7 %)
États-Unis - Bureaux & Autres	6,2	7,3	(14,7 %)
Sous-total États-Unis	**751,8**	**789,6**	**(4,8 %)**
Total URW	**2 939,8**	**2 872,9**	**2,3 %**

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

Loyers nets

Les loyers nets des centres commerciaux se sont établis à 2 314,4 M€ (2 210,1 M€), soit une hausse de +4,7 %. Cette augmentation plus élevée par rapport aux loyers bruts est principalement due à des économies sur les charges d'exploitation et à une diminution des créances douteuses. La baisse des revenus liés aux charges (*utilities income*) au Royaume-Uni a été compensée par des charges (*utility charges*) plus faibles, limitant ainsi son impact sur les loyers nets au Royaume-Uni.

	Loyers nets (Cumul en M€)		
Région	**2024**	2023	%
France	532,5	525,5	1,3 %
Espagne	184,4	169,0	9,1 %
Europe du sud	**716,8**	**694,6**	**3,2 %**
Europe centrale	267,7	248,8	7,6 %
Autriche	115,4	111,8	3,2 %
Allemagne	129,9	126,3	2,9 %
Europe centrale et de l'est	**513,0**	**486,9**	**5,4 %**
Pays nordiques	112,2	102,2	9,8 %
Pays-Bas	86,1	77,5	11,1 %
Europe du nord	**198,3**	**179,7**	**10,3 %**
Sous-total Centres Commerciaux Europe continentale	**1 428,2**	**1 361,2**	**4,9 %**
Royaume-Uni	137,9	134,4	2,6 %
Sous-total Centres Commerciaux Europe	**1 566,0**	**1 495,6**	**4,7 %**
Bureaux & Autres	101,0	80,2	26,0 %
Congrès & Expositions	138,6	95,4	45,3 %
Sous-total Europe	**1 805,7**	**1 671,2**	**8,0 %**
États-Unis - Centres Commerciaux	507,3	535,3	(5,2 %)
États-Unis - Bureaux & Autres	1,4	3,6	(60,3 %)
Sous-total États-Unis	**508,7**	**538,9**	**(5,6 %)**
Total URW	**2 314,4**	**2 210,1**	**4,7 %**

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

Le résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets était de +18,8 M€ (+30,9 M€), provenant du phasage de projets de l'activité *Development, Design & Construction* (DD&C) d'URW au Royaume-Uni.

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 +116,9 M€ (+77,1 M€), dont +81,2 M€ de résultat opérationnel pour Viparis (+37,2 M€) et +35,8 M€ de services de gestion immobilière liés aux centres commerciaux (+39,9 M€). L'augmentation de +39,8 M€ est principalement due à l'impact des Jeux Olympiques sur le résultat opérationnel de Viparis, partiellement compensée par une diminution de l'activité de gestion immobilière en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, en raison des cessions.

La contribution des sociétés mises en équivalence[1] s'élevait à +50,2 M€ (-5,4 M€), dont -35,6 M€ pour les activités non récurrentes, principalement en raison de l'impact de la mise à la juste valeur des instruments dérivés du financement des coentreprises et d'une provision fiscale partiellement compensés par des mouvements de valorisation positifs. La quote-part de résultat des activités récurrentes des sociétés mises en équivalence s'élevait à +85,8 M€ (+85,4 M€).

Les frais généraux[2] s'élevaient à -179,2 M€, une diminution significative par rapport à 2023 (-199,4 M€) grâce aux économies de coûts incluant la baisse des frais de personnel et des déplacements, partiellement compensées par un impact de change négatif. Exprimés en pourcentage des loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais généraux étaient de 8,2 % (contre 9,4 % 2023).

Cela reflète l'approche continue du Groupe en matière de discipline des coûts. Les dépenses continueront à être optimisées.

Les frais de développement s'élevaient à -4,9 M€ en 2024 (-4,7 M€).

L'EBE (correspond au Résultat opérationnel récurrent avant amortissement et dépréciation d'actifs dans le Résultat net par activité) a augmenté de 2 199,3 M€ en 2023 à 2 351,9 M€ en 2024 (soit +6,9 %) en raison de loyers nets plus élevés en Europe, partiellement compensés par les cessions.

Hors impact de change, des cessions, des projets, de DD&C et des Jeux Olympiques, l'EBE à périmètre constant a augmenté de +7,0 % en 2024 par rapport à 2023 et de +4,7 % par rapport à 2019.

Les coûts d'acquisition et autres coûts s'établissaient à un montant non récurrent de -12,7 M€ (-8,9 M€).

(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, par conséquent, pas retraitées en proportionnelle) et aux intérêts reçus sur les prêts accordés à ces sociétés. Cela correspond à cinq centres commerciaux, un hôtel, Triangle et l'Hôtel Salomon de Rothschild en France, Złote Tarasy en Europe centrale, et Gropius Passagen en Allemagne.

(2) Frais de fonctionnement, hors frais de développement et dépréciations et amortissements qui sont présentés séparément. Les frais de structure dans le compte de résultat correspondent aux frais généraux et aux frais de développement.

Les amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels s'élevaient à -35,0 M€ (-70,1 M€), dont -41,0 M€ (-51,5 M€) pour les activités récurrentes et +6,0 M€ (-18,6 M€) pour les activités non récurrentes liées aux reprises sur dépréciation des revenus de services immobiliers aux États-Unis et aux actifs incorporels liés à Viparis, partiellement compensés par une provision sur les revenus de services immobiliers au Royaume-Uni.

Les résultats des cessions des immeubles de placement s'élevaient à -14,3 M€ (-21,2 M€), reflétant principalement l'impact des cessions de 2024 et des ajustements de cessions des années précédentes. Cela n'inclut pas les plus-values de cessions comptabilisées dans les capitaux propres de +12,1 M€, principalement liées à Centrum Černý Most.

Se référer à la Section 4.1.2 pour plus de détails.

Les ajustements de valeur des immeubles de placement[1] s'élevaient à -1 376,4 M€ (-2 674,5 M€).

Les principales baisses provenaient d'Allemagne (-1136,5M€), principalement liées au projet Westfield Hamburg-Überseequartier et des centres commerciaux aux États-Unis (-389,0 M€).

Se référer à la Section 4.1.4 pour plus de détails.

Les dépréciations de l'écart d'acquisition s'élevaient à -45,0 M€ (-242,1 M€), principalement liées à l'écart d'acquisition justifié par l'activité de services immobiliers (*fee business*) en Allemagne.

Résultat financier

Le résultat financier récurrent (ou Coût de l'endettement financier net) s'élevait à -515,2 M€ (après déduction des frais financiers capitalisés pour 80,8 M€ (77,0 M€) alloués aux projets en construction) (-484,5 M€). Cette augmentation de -30,7 M€ est due à un coût de la dette légèrement plus élevé.

Le coût moyen de la dette d'URW pour la période était de 2,0 % (1,8 % en 2023). La politique de financement d'URW est décrite dans la Section 4.1.5.

Le résultat financier non récurrent s'élevait à +79,7 M€ (-381,9 M€), principalement en raison de la valorisation à la juste valeur des dérivés et de la réévaluation de la dette émise en devises étrangères.

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.

L'impôt sur les sociétés en 2024 s'élevait à -121,7 M€ (-7,0 M€). L'impôt sur les sociétés affecté au résultat net récurrent était de -97,2 M€ (-80,6 M€), principalement en raison de la performance opérationnelle 2024. La charge d'impôt non récurrente s'élevait à -24,5 M€ (+73,6 M€), principalement en raison de l'impact des mouvements de valorisation partiellement compensés par la reprise des provisions fiscales.

Le montant des participations ne donnant pas le contrôle s'établissait à -132,0 M€ (+149,6 M€), comprenant les résultats récurrents et non récurrents des participations ne donnant pas le contrôle. Le résultat récurrent des participations ne donnant pas le contrôle s'élevait à -228,5 M€ (-176,8 M€), principalement en raison de la performance de l'activité C&E. Le résultat non récurrent des participations ne donnant pas le contrôle était de +96,5 M€ (+326,3M€), principalement en raison des mouvements de valorisation négatifs.

Le résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées représentait un gain de +146,2 M€ (-1 629,1 M€). Ce chiffre se décompose comme suit :

- +1 472,5 M€ de résultat net récurrent (+1 408,9 M€) ;
- -1 326,3 M€ de résultat net non récurrent[3] (-3 038,0 M€), principalement en raison des mouvements de valorisation négatifs.

Le Résultat Net Récurrent Ajusté[4] prenant en compte le coupon de l'hybride pour -98,9 M€ (-72,4 M€) reflète un profit de 1 373,5 M€ (1336,6 M€). Le coupon de l'hybride a augmenté au S2-2023 suite à l'offre d'échange de ses titres hybrides Perp-NC23 complétée en juillet 2023 et la réinitialisation du coupon restant de l'hybride Perp-NC23 en octobre 2023, avec un impact sur l'année entière en 2024.

Le nombre moyen d'actions en circulation était 139 497 322 (138 965 717). L'augmentation est principalement due à l'émission d'Actions de Performance en 2023 et 2024 et à l'émission de 3,254 millions d'actions en décembre 2024 dans le cadre de l'acquisition de la participation de CPP Investments dans URW Germany, avec un impact sur le nombre moyen d'actions de 248 940 en 2024. Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2024 était de 142 629 547.

Le Résultat Net Récurrent par action (RNRPA) EPRA s'élevait à 10,56 € (10,14 €), en hausse de +4,1 %.

Le Résultat Net Récurrent Ajusté par action (RNRAPA)[4] s'élevait à 9,85 € (9,62 €), en hausse de +2,4 %.

Les principaux éléments de l'évolution des résultats récurrents étaient la forte performance opérationnelle des Centres Commerciaux, des Bureaux et de l'activité C&E, qui ont bénéficié de l'effet de saisonnalité ainsi que de l'impact positif des Jeux Olympiques, partiellement compensés par les cessions de 2023 et 2024.

4.1.1.6 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 2024, et les comparaisons concernent la même période en 2023.

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles a légèrement augmenté à +2 190,2 M€ (+2 056,5 M€) compte tenu de l'amélioration des performances opérationnelles du Groupe.

(1) À l'exclusion de +6,0 M€ de reprise sur les revenus de services immobiliers comptabilisés dans les amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels.
(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 1er juin 2018).

Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement

Le flux de trésorerie provenant des activités d'investissement était de -537,1 M€ en raison des investissements partiellement compensés par les cessions. Par rapport à 2023 (-791,4 M€), cela reflète une augmentation des cessions de titres et d'immeubles de placement (+920,2 M€ en 2024 contre +522,4 M€ en 2023) partiellement compensée par une augmentation des décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers (-1 308,3 M€ en 2024 contre -1 181,0 M€ en 2023).

Flux de trésorerie provenant des opérations de financement

Le total des flux de trésorerie nets provenant des opérations de financement s'élevait à -1 882,3 M€ (+865,4 M€) reflétant une diminution des nouveaux emprunts et dettes financières (+1 568,7 M€ en 2024 vs +2 409,3 M€ en 2023) compte tenu de la position de trésorerie du Groupe de 5,3 Mds€ et une augmentation du remboursement des emprunts et des dettes financières (-2 531,4 M€ en 2024 vs -769,2 M€ en 2023). Cela inclut également la réintroduction d'une distribution au premier semestre 2024 (-347,9 M€).

4.1.1.7 Évènements post-clôture

Le 6 janvier 2025, URW a annoncé la vente d'une participation de 15 % dans l'emblématique Westfield Forum des Halles, un *Flagship* de 77 600 m² situé au cœur de Paris, à CDC Investissement Immobilier, pour le compte de la Caisse des Dépôts (CDC), un investisseur institutionnel à long terme français de premier plan. Le prix net de cession est de 235 M€[1], en ligne avec la dernière valeur non affectée.

Le 19 février 2025, URW a cédé une participation de 80 % dans la tour de bureaux Trinity à Paris La Défense à Norges Bank Investment Management, pour un prix de vente induit d'environ 447 M€ à 100 %. L'actif sera comptabilisé par mise en équivalence à partir de cette date.

Le 25 février 2025, le Groupe a acquis la participation d'O'Connor, son partenaire de JV dans Westfield Wheaton, un actif régional américain, augmentant ainsi sa participation à 100 %. L'actif sera consolidé en intégration globale à partir de cette date. Le Groupe n'a pas remboursé la dette sécurisée de 234 M$ sur Westfield Wheaton, qui est arrivée à échéance le 1er mars 2025. Cette dette hypothécaire n'a aucun impact sur le reste de la dette du Groupe. Des discussions sont en cours avec les prêteurs sur différentes options, y compris une éventuelle vente, saisie ou refinancement.

Le 11 mars 2025, URW a annoncé avoir signé un accord pour céder Bonaire, un centre commercial en plein air situé à Valence (Espagne), à Castellana Properties, la filiale espagnole de Vukile Property Fund, pour un prix de cession de 305 M€, avec une prime par rapport à la dernière valeur comptable non affectée.

4.1.1.8 Distribution

Proposition de distribution

Le Groupe proposera à l'Assemblée générale[2] une augmentation de 40 % de la distribution en numéraire à 3,50 €/action à verser le 12 mai 2025.

À l'avenir, le Groupe continuera d'augmenter la distribution en fonction de la performance opérationnelle, des progrès en matière de désendettement et de l'évolution des valorisations.

Des détails supplémentaires sur sa politique de distribution seront partagés lors de la Journée Investisseurs du Groupe le 14 mai 2025.

Considérations comptables et fiscales

Au 31 décembre 2024, le montant total des pertes statutaires reportées d'URW SE (société mère) s'élève à -1 887 M€, incluant un bénéfice de +943 M€ en 2024.

Compte tenu des résultats statutaires négatifs d'URW SE, le Groupe n'a pas l'obligation de verser un dividende en 2025 au titre de l'exercice 2024 dans le cadre du régime SIIC et des autres régimes de REIT dont il bénéficie. L'obligation de distribution résultant du régime SIIC sera reportée jusqu'à ce qu'URW SE ait des résultats statutaires positifs suffisants pour satisfaire cette obligation.

En conséquence, la distribution sera prélevée sur la prime qui s'élève à 13,5 Mds€ dans les comptes statutaires d'URW SE au 31 décembre 2024. Cette distribution de prime ne permettra pas de réduire l'obligation de distribution SIIC en report qui s'élève à 2 522 M€ au 31 décembre 2024 ; elle sera qualifiée fiscalement de remboursement d'apport[3] pour les besoins de la fiscalité française (article 112-1 du Code général des impôts).

4.1.1.9 Perspectives

Transformation stratégique et poursuite du programme de désendettement

Au cours des quatre dernières années, la performance opérationnelle du Groupe s'est considérablement améliorée, elle a bénéficié de l'effet de l'indexation sur cette période, affichant un taux d'occupation à son plus haut niveau depuis 2017 et une progression de +4,7 % de l'EBE à périmètre constant par rapport à 2019.

Le Groupe a également mis en œuvre son programme de désendettement, avec 6,4 Mds€[4] d'actifs cédés en ligne avec les valeurs d'expertise, contribuant à la réduction de la dette financière nette de 4,7 Mds€ pour atteindre 19,5 Mds€[5] fin de 2024 ; le ratio d'endettement a été ramené à 40,8 %[6], en baisse de 400 points de base, et le ratio dette financière nette sur EBE est de 8,7x, soit son niveau le plus bas depuis l'acquisition de Westfield.

(1) Jusqu'à 10 % du paiement du prix est soumis à un mécanisme de rendement annuel de 5 % pour la CDC, qui peut être activé jusqu'en 2029.
(2) Qui se tiendra le 29 avril 2025.
(3) Pour le traitement fiscal, veuillez consulter les conseillers financiers compétents.
(4) Sur une base IFRS, dont 0,6 Md€ de cessions d'actifs sécurisées en 2025.
(5) Proforma pour les cessions sécurisées.
(6) Ratio LTV proforma en base IFRS pour les produits des cessions partielles sécurisées de Westfield Forum des Halles et de la tour Trinity.

Par ailleurs, le Groupe a restructuré son portefeuille d'actifs aux États-Unis en se concentrant sur les actifs de qualité (noté A à 97 %[1]), amélioré sa performance opérationnelle et rationalisé sa plateforme de gestion. Ainsi, depuis 2021, le Groupe a cédé 17 actifs de son portefeuille pour un montant total de 3,3 Mds$[2], et a réduit de 630 points de base le taux de vacance de ses 10 actifs de destination.

Cette transformation étant réalisée, URW a pris la décision stratégique de conserver son portefeuille d'actifs de destination américain.

La politique de distribution du Groupe, l'allocation rigoureuse de son capital et les cessions d'actifs non stratégiques permettront de poursuivre son effort de désendettement.

Le Groupe partagera ses plans de croissance future lors de la Journée Investisseurs qui se tiendra le 14 mai 2025.

Prévisions pour le Résultat Net Récurrent Ajusté par action (RNRAPA) 2025

Le Groupe prévoit une croissance sous-jacente d'au moins 5 % pour atteindre un RNRAPA 2025 se situant dans une fourchette de 9,30 € à 9,50 €.

Cette performance est soutenue par :
- une forte performance opérationnelle des centres commerciaux en Europe et aux États-Unis ;
- une augmentation des revenus variables, y compris Westfield Rise ;
- une discipline continue en termes de coûts ; et
- l'impact positif des livraisons de 2024 et 2025[3].

Elle reflète également :
- les cessions réalisées en 2024, 0,6 Md€ de cessions déjà sécurisées pour 2025, et des discussions actives sur des cessions supplémentaires[4] ;
- l'effet exceptionnel des Jeux Olympiques sur l'activité C&E ;
- une légère augmentation du coût de la dette[5] ; et
- l'émission de 3,254 millions d'actions jumelées URW en décembre 2024[6].

De même que pour les années précédentes, le Groupe ne prévoit pas de dégradation majeure de l'environnement macroéconomique et géopolitique.

Ces prévisions ont été établies sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 décrites dans les états financiers consolidés.

4.1.2 Investissements et cessions

Au 31 décembre 2024, URW a investi 1 375,8 M€[7], part du Groupe, en dépenses d'investissement dans des actifs et dans des projets de construction, d'extension et de rénovation, contre 1 269,1 M€ en 2023.

4.1.2.1 Investissements totaux

Les investissements totaux se décomposent ainsi :

	Proportionnelle			
	2024		2023	
(M€)	100%	Part du Groupe	100%	Part du Groupe
Centres Commerciaux	1 067,1	1 022,3	984,3	913,3
Bureaux & Autres	324,1	324,1	327,0	327,0
Congrès & Expositions	57,9	29,4	57,0	28,9
Total investissements	**1 449,0**	**1 375,8**	**1 368,2**	**1 269,1**

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

Ce tableau inclut les variations des immeubles de placement telles qu'elles figurent dans le bilan et n'inclut pas les acquisitions de titres. L'investissement d'URW en 2024 en part du Groupe serait de 1 712,0 M€ (1 326 M€ pour les Centres Commerciaux et 357 M€ pour les Bureaux & Autres), y compris les acquisitions de titres, principalement l'acquisition de :
- la participation résiduelle de 50 % dans CH Ursynów ;
- la participation résiduelle de 50 % dans Westfield Montgomery ;
- l'immeuble de bureaux 20-24 Jacques Ibert à Levallois-Perret ; et
- la participation de 38,9 % dans URW Germany acquise en échange d'actions URW.

(1) Source : Green Street Advisors. En termes de valeur d'actifs.
(2) À 100%.
(3) Partiellement compensé par une capitalisation plus faible des charges financières.
(4) Inclut un accord signé sous conditions suspensives pour 0,3 milliard d'euros.
(5) En raison de l'effet annuel de l'activité de refinancement en 2024 et d'une plus faible rémunération de la position de trésorerie.
(6) Pour l'acquisition d'une participation supplémentaire de 38,9 % dans la coentreprise URW Germany.
(7) Sur une base proportionnelle, part du Groupe. N'inclut pas les investissements dans les actifs comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence (5 centres commerciaux, Triangle et Hôtel Salomon de Rothschild en France, Złote Tarasy en Europe centrale et Gropius Passagen en Allemagne).

4.1.2.2 Centres Commerciaux

URW a investi 1 022,3 M€[1] dans son portefeuille Centres Commerciaux :

- Les acquisitions se sont élevées à 2,0 M€, principalement en Espagne ;
- 607,6 M€ ont été investis dans des projets de construction, d'extension et de rénovation, parmi lesquels figurent principalement : Westfield Hamburg-Überseequartier, Westfield Milano[2], Fisketorvet, CNIT Eole et les réaménagements et extensions de Centrum Černý Most (voir Section 4.1.3) ;
- 172,2 M€ ont été investis dans des projets d'amélioration d'actifs en exploitation, incluant principalement Westfield Old Orchard, Westfield London, Croydon et Westfield Topanga ;
- 92,9 M€ d'investissements liés à l'activité locative ont été accordés aux locataires en tant que contribution travaux d'aménagement bailleur, en raison principalement des États-Unis ;
- 87,0 M€ dans les investissements de remplacement ; et
- Des frais financiers, des coûts d'éviction, des honoraires de commercialisation externes et autres coûts ont été capitalisés pour respectivement 45,9 M€, -5,4 M€, 9,3 M€ et 11,0 M€.

4.1.2.3 Bureaux & Autres

URW a investi 324,1 M€ dans son portefeuille Bureaux & Autres :

- Les acquisitions se sont élevées à 0,6 M€ ;
- 277,7 M€ ont été investis dans des projets de construction et de rénovation, principalement en Allemagne (bureaux et hôtels de Westfield Hamburg), en France (Lightwell) et au Royaume-Uni (Coppermaker Square) (voir également la Section 4.1.3) ;
- 11,5 M€ ont été investis dans des projets d'amélioration d'actifs en exploitation, principalement en France ;
- 3,1 M€ pour des travaux de remplacement ; et
- 31,2 M€ en frais financiers et autres coûts capitalisés.

4.1.2.4 Congrès & Expositions

URW a investi 29,4 M€ dans son portefeuille Congrès & Expositions :

- 14,3 M€ en travaux de construction à la Porte de Versailles ;
- 10,2 M€ en travaux d'amélioration et de valorisation d'actifs en exploitation, principalement à la Porte de Versailles et Les Boutiques du Palais ;
- 4,3 M€ en travaux de remplacement ; et
- 0,6 M€ en frais financiers et autres coûts capitalisés.

4.1.2.5 Cessions

Le marché de l'investissement immobilier a continué de faire face à des défis dans des conditions volatiles en 2024. L'inflation persistante, l'incertitude concernant les baisses de taux d'intérêt, en particulier aux États-Unis, les préoccupations géopolitiques et les incertitudes politiques sont des facteurs clés influençant les marchés dans tous les segments (*core, core-plus* et *value-add*). Ces événements ont ajouté davantage de complexité et d'incertitude, ralentissant l'exécution des transactions. Les banques centrales ayant commencé à baisser les taux, le marché a connu une légère amélioration au second semestre.

Malgré cet environnement défavorable, URW a réussi à réaliser ou à sécuriser 1,6 Md€ de transactions[3], dont 1,0 Md€ (0,9 Md€ en IFRS) réalisées à la fin de l'année 2024.

Cela inclut :

- La cession d'Equinoccio (Madrid, Espagne) à Atitlan pour un coût total d'acquisition de 34 M€ le 30 janvier 2024 ;
- La cession de Westfield Annapolis (Maryland, États-Unis) pour 160 M$ (à 100 %, part URW de 55 %) à un consortium de partenaires comprenant Centennial, Atlas Hill RE, avec le soutien de Waterfall Asset Management et Lincoln Property Company, le 20 août 2024 ;
- La cession prévue de la dernière tranche d'Aupark (Bratislava, Slovaquie) à WOOD & Company le 2 septembre 2024 ;
- La cession de la composante bureaux de 12 500 m² du complexe à usage mixte Gaîté-Montparnasse (Paris, France) à une coentreprise entre Norges Bank Investment Management et Swiss Life Group pour un coût total d'acquisition de 172,5 M€ le 12 novembre 2024 ;
- La cession de Pasing Arcaden (Munich, Allemagne) à Ingka Centres pour un prix net vendeur de 388 M€ (à 100 %, part URW de 89,9 %[4]) le 26 novembre 2024 ;
- La finalisation de la vente d'une participation de 25 % dans Centrum Černý Most (Prague, République tchèque) à Upvest et RSJ Investments pour un prix d'offre induit de 553 M€ (à 100 %) le 30 décembre 2024 ;
- La vente d'une participation de 15 % dans Westfield Forum des Halles (Paris, France) à CDC Investissement Immobilier pour un prix net vendeur de 235 M€[5], avec une signature en décembre 2024 et une clôture le 2 janvier 2025 ;
- La vente convenue[6] le 20 décembre 2024 de 80 % de la participation d'URW dans la tour de bureaux Trinity (Paris, France) à Norges Bank Investment Management, la division de gestion de fonds de Norges Bank, pour un prix d'offre induit de l'actif d'environ 447 M€ (à 100 %) ;
- La finalisation de la vente d'actifs non stratégiques pour un total de 0,2 Md€, incluant principalement (i) un terrain adjacent à Westfield Stratford City au Royaume-Uni à Unite Group ; et (ii) les lots de 9 800 m² du Groupe dans le centre commercial La Valentine dans le sud de la France.

Dans le cadre de ces transactions, URW continuera de gérer Aupark, Centrum Černý Most, Westfield Forum des Halles et la tour de bureaux Trinity. Concernant la cession de Pasing, URW continuera également de gérer le centre pendant une période de transition pouvant aller jusqu'à 24 mois après la clôture.

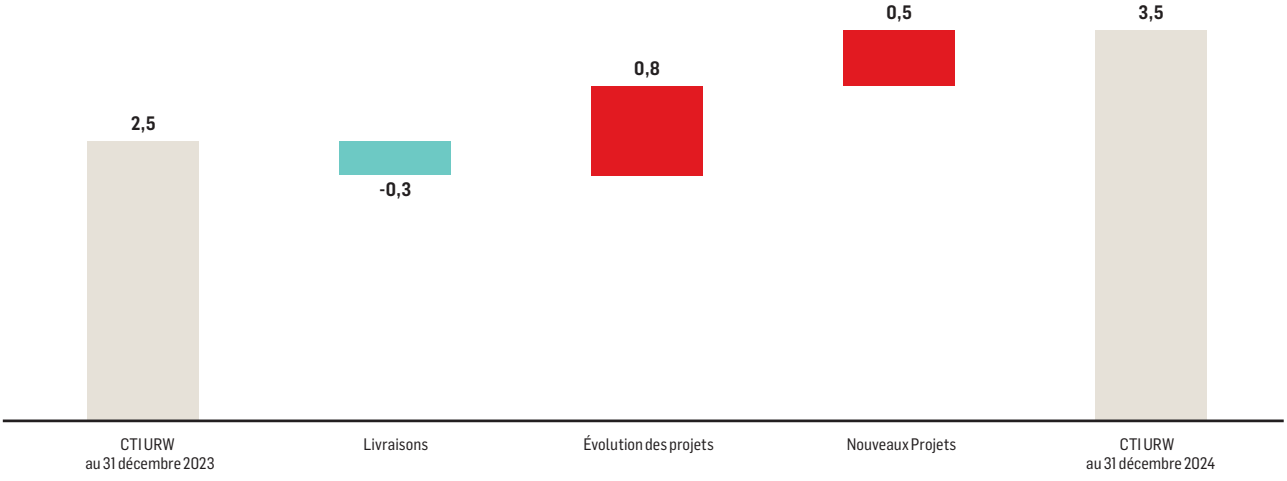
(1) Montant capitalisé en valeur d'actif.
(2) Engagement de construction des routes.
(3) Contribution à la réduction proportionnelle de la dette nette.
(4) Suite à l'acquisition d'une participation supplémentaire de 38,9 % dans la coentreprise URW Germany en décembre 2024.
(5) Jusqu'à 10 % du paiement du prix est soumis à un mécanisme de rendement annuel de 5 % pour la CDC, qui peut être activé jusqu'en 2029.
(6) Sous réserve des conditions préalables habituelles et devrait être achevé au cours du premier trimestre 2025.

4.1.3 Projets de développement au 31 décembre 2024

Le portefeuille de projets de développement d'URW s'élève à 3,5 Mds€[1] en Coût Total d'Investissement URW (« CTI[2] » et « CTI URW[3] ») au 31 décembre 2024. Il porte sur 0,6 million de m² de surfaces locatives[4] comprenant des 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 2023

Le CTI du portefeuille de projets de développement a augmenté de **2,5 Mds€** à **3,5 Mds€** au 31 décembre 2024, principalement suite à la hausse des coûts de construction et du retard de livraison du projet Westfield Hamburg (ouverture des commerces le 8 avril 2025) (+0,8 Md€), de l'ajout de 6 nouveaux projets contrôlés (+0,4 Md€) et de 1 nouveau projet engagé (+0,1 Md€), une hausse partiellement compensée par la livraison de 4 projets en 2024 (-0,3 Md€).



(1) Ce montant inclut la part du Groupe dans les projets en intégration globale et dans les projets mis en équivalence, à l'exception des dépenses d'investissements sur les projets livrés, de l'engagement des dépenses d'investissements des projets Viparis et de l'engagement de construction des routes pour le projet Westfield Milano.
(2) 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 ; (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 frais de structure capitalisés ; (iv) les pertes et anticipations de loyers nets ; et (v) les ajustements IFRS.
(3) CTI URW : CTI à 100 % multiplié par le pourcentage de détention du projet par URW, plus les éventuels coûts et revenus propres.
(4) Les surfaces locatives correspondent aux surfaces locatives des projets à 100 %.

Projets livrés en 2024

Depuis le 31 décembre 2023, le Groupe a livré 4 projets représentant un URW CTI de 0,3 Md€ comprenant :

- Au S1-2024 :
  - CNIT Eole, le redéveloppement du centre commercial s'imposant comme la nouvelle porte d'entrée de Paris La Défense grâce au nouveau *hub* de transport qui améliorera la connectivité avec la partie ouest du Grand Paris. Une restructuration de 30 096 m² intégrant 45 nouveaux magasins représentant 30 % du projet et d'un nouveau centre Congrès & Expositions pour la partie restante ;
  - Fisketorvet *Dining Experience* : un réaménagement de 5 844 m² de la zone de restauration (dont 1 582 m² supplémentaires) du centre commercial Fisketorvet à Copenhague, en créant un lieu avec des offres attractives et renouvelées ; et
  - La restructuration de 11 619 m² de l'ancien Lord & Taylor à Old Orchard en 4 grandes unités et 2 petites unités accueillant des locataires tels que Zara, Pottery Barn, Arhaus et Puttshack.
- Au S2-2024 :
  - Lightwell, une restructuration de 31 744 m² de l'immeuble Michelet Galilée à La Défense, loué à 80 % à Arkema.

Le taux moyen de commercialisation[1] de ces livraisons est de 88 % au 31 décembre 2024, le Groupe étant en discussions actives pour la location des 20 % de surface restante sur Lightwell.

Évolution du projet Westfield Hamburg

- **Ouverture des commerces**

Comme annoncé lors de la communication du Groupe datant du 23 janvier 2025, l'ouverture des commerces de Westfield Hamburg-Überseequartier est prévue le 8 avril 2025, les équipements Mécaniques, Électriques et Plomberie (MEP) étant dans leurs phases finales de test et d'inspection. La date d'ouverture a été choisie en coordination avec les locataires et est alignée avec le calendrier des collections de printemps.

- **Autres ouvertures**
  - La partie Bureaux[2]est prévue d'être livrée en plusieurs phases à compter du T2-2025 jusqu'au S2-2025 ;
  - La partie Hôtels est prévue d'être livrée en plusieurs phases à compter du T2-2025 et jusqu'en 2026 ; et
  - Le terminal de croisière a été livré aux autorités portuaires de Hambourg avec une mise en service attendue au S1-2025 dans la continuité de l'ouverture des commerces.

- **Évolution du CTI**

Le CTI du projet Westfield Hamburg s'élève à 2 446 M€[3], une hausse d'environ 190 M€ en comparaison à la dernière actualisation datant de septembre 2024, en raison de l'augmentation des coûts de construction, de variations de périmètre et de quantités, en ce compris une équipe de gestion des contentieux de construction dédiée à l'optimisation dans la réconciliation et le règlement desdits contentieux.

La hausse du CTI depuis le 31 décembre 2023 résulte :

- des infiltrations d'eau et du retard d'ouverture pour un montant d'environ 260 M€, entraînant l'exploitation du chantier de construction pour une plus longue durée, induisant la hausse des montants d'indemnisation des locataires ; et
- les dépassements de coûts pour un montant d'environ 550 M€, dus aux évolutions de programme et variations de quantités ainsi qu'aux provisions relatives aux contentieux.

Les négociations en cours concernant l'indemnisation des locataires liée aux retards d'ouverture des commerces sont prises en compte dans le budget établi en septembre.

- **Avancement de la pré-commercialisation**

La pré-commercialisation du projet Westfield Hamburg s'élève à 94 %[4] pour la partie commerces, une amélioration par comparaison aux 86 %[4] de l'année dernière et à 64 %[2] pour les surfaces de bureaux, louées notamment à des locataires tels que Shell, ZIM, Wayes et Redevco. Des discussions sont en cours avec des potentiels preneurs pour les espaces restants.

Évolution des projets/Nouveaux projets

Le portefeuille de projets de développement d'URW a connu une hausse de +0,5 Md€ depuis la fin de 2023 due à l'ajout de 6 nouveaux projets contrôlés et 1 nouveau projet engagé, avec un taux de rendement sur coûts cible supérieur à 7 % :

- UTC Luxury en Californie, comportant 6 acteurs opérants dans le secteur du luxe et 2 restaurants. Ce projet s'inscrit dans la liste des projets engagés.
- Nouveaux projets contrôlés :
  - Garden State Plaza Mixed-Use situé dans l'état du New Jersey, projet à usage mixte de 57 354 m² comprenant notamment des enseignes de commerce de détail, des enseignes de restauration ainsi que des offres de loisirs à destination des futurs résidents et réalisé en partenariat à 50 % avec le co-développeur Mill Creek Residential ;
  - Maquinext à Barcelone est une extension du centre commercial Westfield La Maquinista, visant à créer une surface locative additionnelle de 22 000 m² dédiée au commerce de détail, 5 000 m² pour d'autres usages et 47 500 m² pour des droits de construction à usage résidentiel ;
  - M2 dans l'est de Londres est un projet de création d'une résidence étudiante de 520 lits située au-dessus du parking de Westfield Stratford City ;
  - Village 7 à La Défense est un projet de redéveloppement de l'actif existant faisant suite au départ des principaux locataires de l'immeuble ;
  - Wald Terrassen à Westfield Ruhr Park est un projet de restructuration de 5 150 m² transformant la zone de restauration existante en un espace moderne et ouvert ; et
  - Jacques Ibert à Levallois-Perret est un projet de redéveloppement d'un immeuble de bureaux d'une surface de 10 800 m² acquis en décembre 2024 et situé rue Jacques Ibert.

Durant le S1-2024, le projet d'extension de Centrum Černý Most, programme de commerces, de restauration et de loisirs est passé du portefeuille de projets contrôlés au portefeuille de projets engagés, suite au lancement des travaux en avril 2024.

(1) Les surfaces locatives signées.
(2) Excluant l'immeuble Tour C.
(3) Excluant les aménagements de loyer et incluant le recouvrement prévisionnel des contentieux pour environ 80 M€.
(4) Baux signés ou en cours de signature, dont les conditions financières ont été acceptées.

4.1.3.2 Projets de développement au 31 décembre 2024

Description des projets de développement

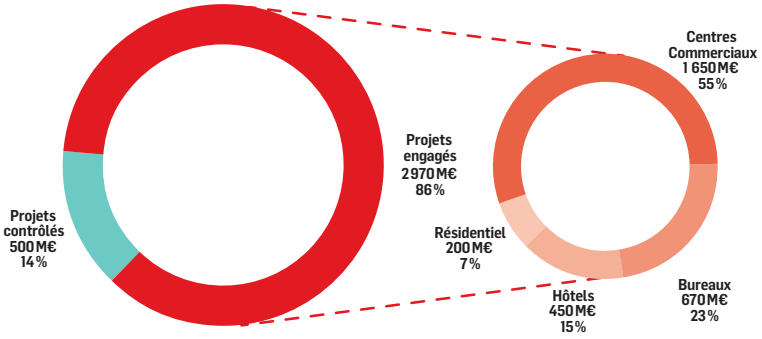
Projets de développement[a]	Secteur	Pays	Type	% Intérêt d'URW	Surfaces locatives 100 % (m²)	CTI 100 % (M€)	CTI URW (M€)	Coût à date URW (M€)	Taux de rendement[b]	Date d'ouverture prévue[c]	Valorisation des projets
Westfield Hamburg – Retail	Centres Commerciaux	Allemagne	Nouveau Projet	100 %	94 474	1 530				S1-2025	Juste valeur
Westfield Hamburg – Others	Bureaux & Autres	Allemagne	Nouveau Projet	100 %	77 657	920				S1-2025, 2026	Juste valeur
Coppermaker Square	Bureaux & Autres	Royaume-Uni	Nouveau Projet	25 %	87 440	850				S2-2025	Juste valeur
Triangle	Bureaux & Autres	France	Nouveau Projet	30 %	91 179	700				S2-2026	Coût de construction
UTC Luxury Project	Centres Commerciaux	États-Unis	Redéveloppement / Extension	50 %	4 524	80				S2-2026	Juste valeur
Centrum Černý Most Extension	Centres Commerciaux	République tchèque	Extension / Rénovation	75 %	9 471	70				S2-2025	Juste valeur
Autres					22 280	80					
Total Projets Engagés							**2 970**	**2 260**	**3,4 %**		
GSP Mixed-Use	Bureaux & Autres	États-Unis	Nouveau Projet	25 %	57 354	300				S2-2027	Coût de construction
Maquinext	Centres Commerciaux	Espagne	Extension / Rénovation	51 %	74 525	260				S2-2029	Coût de construction
M2	Bureaux & Autres	Royaume-Uni	Nouveau Projet	100 %	19 190	160				S2-2028	Coût de construction
Jacques Ibert	Bureaux & Autres	France	Redéveloppement / Extension	100 %	10 800	90				S2-2028	Juste valeur
Autres					13 515	70					
Total Projets Contrôlés							**500**	**80**			
TOTAL PORTEFEUILLE URW							**3 470**	**2 340**			

(a) Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis. De plus, les chiffres sont susceptibles d'évoluer en fonction de la maturité des projets.
(b) Les loyers nets stabilisés estimés, en % de détention par URW, divisés par le CTI URW du projet, auxquels 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.
(c) En cas de projet à livraison par phases, la date correspond à l'ouverture de la phase principale.

Le taux de rendement sur coûts d'URW des projets engagés a diminué de 4,8 % au 31 décembre 2023 à 3,4 % au 31 décembre 2024, principalement en raison de l'augmentation des coûts du projet Westfield Hamburg. Le taux de rendement sur coûts des projets engagés excluant le projet Westfield Hamburg s'élève à 6,5 % en comparaison à un taux de capitalisation moyen de 5,0 % retenu par les experts.

Portefeuille de projets

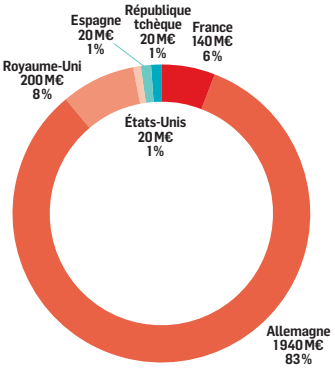
PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR CATÉGORIE



- Au 31 décembre 2024, le Groupe a déjà dépensé 76 % du CTI URW des projets engagés, soit 2 260 M€, dont 1 340 M€ pour les projets de centres commerciaux et 920 M€ pour les projets du secteur Bureaux & Autres. Sur 710 M€ d'investissement résiduel à réaliser sur les projets engagés, le Groupe est contractuellement engagé à hauteur de 230 M€.
- Le CTI des projets contrôlés d'URW s'élève à 500 M€, dont 80 M€ ont été dépensés.

COÛT À DATE URW PAR PAYS

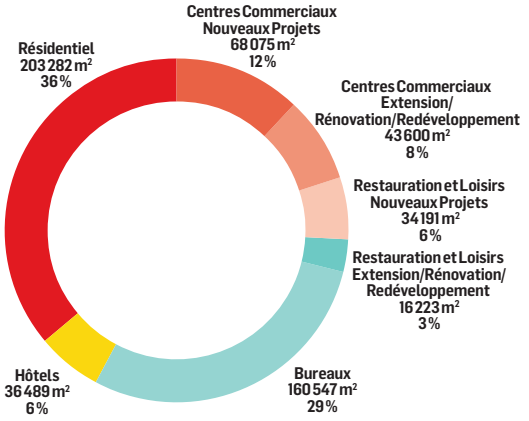
(2 340 M€)



PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR TYPE ET SECTEUR[1]

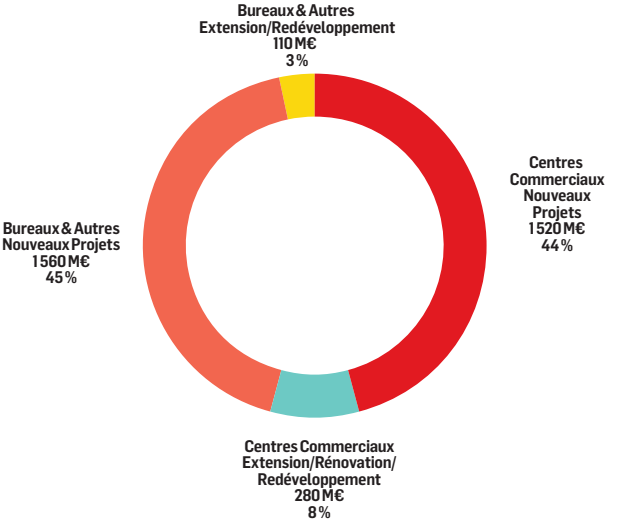
SURFACES LOCATIVES[a]

(562 407 m²)



CTI URW[b]

(3 470 M€)



(a) Basé sur la répartition des surfaces locatives par projet.
(b) Basé sur les principales utilisations du projet.

Le Groupe se concentre de plus en plus sur des projets à usage mixte (comprenant notamment des logements, des bureaux et des hôtels), tels que les projets GSP Mixed-Used et Coppermaker Square situé à proximité de Westfield Stratford City. Ces projets portent essentiellement sur la densification autour et au cœur des actifs existants du Groupe.

En accord avec sa stratégie de créer des destinations à usage mixte, le Groupe a sécurisé les autorisations permettant de transformer l'immeuble accueillant anciennement le grand magasin House of Fraser situé à Westfield London, en un nouvel espace bureaux de haute qualité et durable « The Village Offices » sur une surface de 115 000 pi², s'élevant sur trois niveaux et pouvant accueillir plus de 2 000 personnes. Des discussions sont en cours avec des locataires potentiels de bureaux attirés par la qualité, les aménagements et la connectivité du nouvel espace.

4.1.3.3 Livraisons prévues en 2025 et pré-commercialisation

2025 sera une année majeure en termes de développement avec pour principales livraisons clés :

- Westfield Hamburg-Überseequartier un projet à usage mixte de 172 200 m² situé sur le bord de mer de Hambourg comprenant des commerces, des bureaux, des hôtels et un terminal de croisière, dont l'ouverture par étapes commence le 8 avril 2025 pour les commerces et la première phase des bureaux au T2-2025 (cf. supra « Évolution du projet Westfield Hamburg » pour davantage de détails) ;
- Coppermaker Square, un projet résidentiel à Stratford (dans l'est de Londres) dont la livraison complète des 1 225 appartements est prévue pour le S2-2025 (1 032 appartements ayant déjà été livrés) ;
- Village Offices, la reconversion de 10 285 m² de l'ancien grand magasin House of Fraser en espaces de bureaux, à livrer à la fin du S2-2025 ; et
- L'extension de Centrum Černý Most confirmant le statut de destination du centre commercial en élargissant son offre alimentaire et de loisirs, dont la livraison est prévue au S2-2025.

La pré-commercialisation moyenne[2] sur ces futures livraisons[3] s'élève à 76 % au 31 décembre 2024, la partie commerces étant pré-commercialisée à 94 %.

À fin décembre 2025, le montant total CTI d'URW, reflétant 2,6 Mds€[4] de livraisons au cours de l'année, devrait diminuer à 0,9 Md€, composé de 0,4 Md€ liés aux projets engagés et de 0,5 Md€ aux projets contrôlés, sur la base du portefeuille actuel de projets[5].

4.1.4 Patrimoine et actif net réévalué au 31 décembre 2024

La VNR d'URW s'élevait à 143,80 € par action au 31 décembre 2024, soit une baisse de -2,90 € par action (-2,0 %) par rapport à la VNR au 31 décembre 2023 (146,70 € par action).

La VNR comprend 3,73 € par action d'écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ou aux optimisations fiscales et qui sont principalement liés à l'acquisition de Westfield. Déduction faite de cet écart d'acquisition, la VNR serait de 140,07 € par action.

La VCN d'URW s'élevait à 116,90 € par action au 31 décembre 2024, soit une baisse de -5,00 € par action (-4,1 %) par rapport à la VCN au 31 décembre 2023 (121,90 € par action). La VCN d'URW inclut la mise à juste valeur de la dette et des instruments financiers mais n'inclut aucun écart d'acquisition.

(1) Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(2) Baux signés ou en cours de signature, dont les conditions financières ont été acceptées.
(3) Dans le cas de phases échelonnées dans un projet, la date correspond à la date de livraison de la phase principale.
(4) Excluant l'immeuble Tour C.
(5) En supposant qu'il n'y ait aucun ajout au portefeuille de projets de développement URW jusqu'à cette date.

4.1.4.1 Patrimoine du Groupe

Sauf indication contraire, les chiffres du patrimoine du Groupe présentés sont en proportionnelle[1], au 31 décembre 2024 et les comparaisons sont faites avec les valeurs au 31 décembre 2023.

Le patrimoine total d'URW[2] s'élevait à 49,7 Mds€ (49,6 Mds€), soit une augmentation de +0,3 %. À périmètre constant, la valeur de marché du patrimoine du Groupe a diminué de -0,5 % (ou -0,2 Md€).

Marché de l'investissement commerce[3] et bureau[4]

Le volume total de transactions dans l'immobilier en Europe continentale a atteint 127 Mds€, en baisse de -7 % par rapport à 2023 et -46 % en dessous de la moyenne sur 10 ans entre 2014 et 2023. Au Royaume-Uni, le volume total de transactions dans l'immobilier s'établissait à 57 Mds€ en 2024, en hausse de +20 % par rapport à 2023, mais en baisse de -25 % par rapport à la moyenne sur 10 ans.

Les investissements dans le secteur du commerce en Europe continentale ont représenté 16 % des investissements enregistrés en 2024, légèrement inférieurs aux 17 % enregistrés en 2023 et à la moyenne sur 10 ans de 17 % qui est remontée de son niveau le plus bas de 9 % en 2021. Les investissements dans le secteur du commerce en Europe continentale étaient de 20,4 Mds€ en 2024 (en baisse de -12 % par rapport à 2023). Les transactions de centres commerciaux représentaient 34 % de ce montant (6,9 Mds€), en ligne avec leur poids en 2023.

Les volumes de transactions dans le secteur du commerce au Royaume-Uni étaient de 10,1 Mds€ en 2024, en hausse de +39 % par rapport à 2023. Les transactions de centres commerciaux représentaient 27 % de ce montant (2,8 Mds€), en hausse de plus de +70 % en 2024, notamment en raison de cessions importantes de centres commerciaux au Royaume-Uni, dont Meadowhall (50 % des parts), Bluewater (50 % des parts) et Liverpool One (93 %).

Les volumes de transactions dans le secteur du commerce aux États-Unis étaient à fin novembre 2024 étaient en baisse de -13 % par rapport à la même période en 2023, à 47,0 Mds$ selon Real Capital Analytics.

Les volumes de transactions dans le secteur des bureaux en Europe continentale étaient de 29,1 Mds€ en 2024, en baisse de -13 % par rapport à 2023. En région parisienne, le volume total de transactions était de 3,4 Mds€ en 2024, en baisse de -27 % par rapport à 2023.

Patrimoine d'URW

	31/12/2024		Évolution à périmètre constant nette des investissements - 2024[b]		31/12/2023	
Évaluation du patrimoine (Droits inclus)[a]	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	43 329	87 %	72	0,2 %	42 775	86 %
Bureaux & Autres	2 778	6 %	(124)	(8,0 %)	3 155	6 %
Congrès & Expositions	2 611	5 %	(30)	(1,2 %)	2 572	5 %
Services	993	2 %	(112)	(10,5 %)	1 072	2 %
Total URW	**49 711**	**100 %**	**(194)**	**(0,5 %)**	**49 574**	**100 %**

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

(a) En proportionnelle, droits et frais inclus (voir la 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 de contrôle conjoint) ;
- La valeur de la marque Westfield ; La marque Westfield est un actif corporate incorporel distribué par région seulement pour des raisons analytiques ;
- La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés par URW (Złote Tarasy, Gropius Passagen, Foncière Crossroads, Triangle, Hôtel Salomon de Rothschild, Toca Football et Food Society). La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés par URW s'élevait à 1 239 M€ (1 239 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 0,7 Md€ non lié aux activités de prestations de services, ni les actifs financiers tels que la trésorerie et équivalents au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2024.

(b) Le périmètre constant ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs non contrôlés par URW, les actifs au prix de l'offre ainsi que les principales variations de périmètre au cours de l'année 2024 (incluant les acquisitions, cessions et livraisons de nouveaux projets), soit principalement :

- Cession de Pasing Arcaden en Allemagne ;
- Cession de Westfield Annapolis aux États-Unis ;
- Cession d'Aupark en Slovaquie ;
- Cession de lots du Groupe à La Valentine en France ;
- Cession d'Equinoccio en Espagne ;
- Cession des bureaux de Gaîté-Montparnasse en France ;
- Cession d'un terrain pour logements étudiants adjacent à Westfield Stratford City au Royaume-Uni ;
- Acquisition de la participation restante de 50 % dans Westfield Montgomery aux États-Unis ;
- Acquisition de la participation restante de 50 % dans CH Ursynów en Pologne ;
- Acquisition de 100 % des bureaux Jacques Ibert en France ;
- Livraison de Westfield CNIT Eole en France ;
- Livraison de Lightwell en France ;
- Livraison de l'extension Fisketorvet Dining au Danemark ; et
- Début des travaux au S1-2024 pour l'extension de Centrum Černý Most en République tchèque.

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

(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.
(2) En termes de valeur droits inclus, incluant les activités de prestations de services du Groupe, les activités aéroportuaires et la marque Westfield. 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 à janvier 2025.
(4) Source : BNP Paribas Real Estate, estimations à janvier 2025.

Évaluation d'URW au 31/12/2023 (M€)	**49 574**	
Évolution à périmètre constant	(194)	
Réévaluation du périmètre non constant	(1 310)	(a)
Revalorisation de parts	(0)	(b)
Investissements / Acquisitions / Transferts	1 807	
Cessions	(888)	(c)
Effet de change	721	(d)
Évaluation d'URW au 31/12/2024 (M€)	**49 711**	

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, les actifs livrés en 2024 et les actifs au prix de l'offre.
(b) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés par URW.
(c) Valeur des actifs cédés sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2023. Excluant la cession de parts minoritaires dans Centrum Černý Most, encore consolidé à 100 %.
(d) Effet de change de +721 M€, dont +624 M€ aux États-Unis, +167 M€ au Royaume-Uni, partiellement compensé par -70 M€ dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Experts évaluateurs

En mars 2021, dans le cadre de la rotation recommandée par la RICS, URW a signé de nouveaux mandats d'expertise avec 2 cabinets internationaux et qualifiés d'expertise, Cushman & Wakefield et Jones Lang LaSalle, pour valoriser son portefeuille Centres Commerciaux et Bureaux & Autres. En Europe continentale, URW a procédé à une rotation des actifs évalués par ces 2 cabinets : au S1-2021, les évaluateurs ont fait l'objet d'une rotation pour l'Europe centrale, l'Espagne, les Pays nordiques, France Bureaux & Autres et les Pays-Bas et au S2-2021, URW a procédé à une rotation des évaluateurs pour les Centres Commerciaux en France, l'Allemagne et l'Autriche. Au S1-2024, URW a procédé à une rotation des évaluateurs aux États-Unis (Cushman & Wakefield et Kroll) pour la moitié des actifs américains, au S2-2024 URW a procédé à une rotation des évaluateurs pour l'autre moitié des actifs américains, conformément aux recommandations de la RICS. Les sociétés de services (à l'exception des activités de gestion pour compte de tiers en Allemagne) et la valeur de la marque Westfield sont évaluées par Ernst & Young (EY) depuis le S2-2024. Les activités de gestion pour compte de tiers en Allemagne sont évaluées par Grant Thornton à partir de S2-2024.

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), hormis pour les activités de prestations de services et pour la valeur de la marque Westfield, expertisées par des évaluateurs externes une fois par an au S2-2024.

Expert	Patrimoine évalué au 31//12/2024	**% du patrimoine total 31/12/2024**	% du patrimoine total 31/12/2023
Cushman & Wakefield	France / Allemagne / Autriche / Pays nordiques / Espagne / Royaume-Uni[a] / États-Unis	41 %	49 %
Jones Lang LaSalle	France / Allemagne / Europe centrale / Pays-Bas	33 %	34 %
Kroll	États-Unis	13 %	6 %
EY[b]	France / Royaume-Uni / États-Unis	3 %	0 %
PwC[c]	France	5 %	8 %
Autres experts	Allemagne / Europe centrale / États-Unis	2 %	2 %
Au prix de revient, sous promesse ou évaluation interne		3 %	1 %
		100 %	**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) EY évalue la valeur de la marque Westfield et toutes les activités de prestations de services du Groupe à l'exception des activités de gestion pour compte de tiers en Allemagne évaluées par Grant Thornton.
(c) PwC évalue les centres de Congrès & Expositions.

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.

Intégration des critères ESG dans les valorisations d'URW

Les facteurs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) ont des impacts sur les approches d'investissement des marchés immobiliers. Ceux-ci comprennent le changement de législation, la disponibilité des financements et la sensibilisation croissante de la société aux facteurs ESG tels que le risque climatique par exemple.

Les informations relatives à plusieurs indicateurs clé de performance ESG par actif[1] ont été mises à la disposition des évaluateurs sur la base d'une nouvelle *scorecard AFREXIM ESG* établie par les principales sociétés d'évaluation, les propriétaires de centres commerciaux internationaux et quelques institutions françaises représentant un large éventail d'acteurs du marché de la location. Ces indicateurs clé de performance sont, entre autres, l'intensité de la consommation d'énergie dans les parties communes, le label BREEAM parties I et II, les résultats des études sur le risque climatique, la production d'énergie renouvelable sur site ou la présence de bornes de recharges électriques.

(1) Pour les centres commerciaux Européens.

Les experts évaluateurs ont revu les informations fournies et en ont tenu compte dans leurs évaluations. Les dépenses d'investissements à engager au cours des 5 prochaines années pour le plan d'action énergétique défini par le Groupe et sa feuille de route « *Better Places Net zero* » ont elles aussi été intégrées en tant que dépenses d'investissements ESG dans le modèle d'évaluation.

Les informations détaillées concernant la feuille de route ESG du Groupe fournies lors de la journée investisseurs qui s'est tenue en octobre 2023 ont été mises à jour afin que les évaluateurs puissent les intégrer dans leurs évaluations au S2-2024.

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 FEI (Fédération des Entreprises Immobilières).

Périmètre d'évaluation des actifs

97 % du patrimoine d'URW a été évalué par des experts immobiliers indépendants au 31 décembre 2024.

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.

Westfield Hamburg a été évalué à la juste valeur pour la première fois au 30 juin 2023. L'extension de Centrum Černý Most a été évaluée à la juste valeur pour la première fois au 30 juin 2024.

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 2024.

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la Section 4.1.3.

Le reste du patrimoine (3 %) 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 (tels que définis dans la Section 4.1.3) ;
- Des évaluations internes ont été réalisées par URW au 31 décembre 2024 pour quelques actifs de bureaux secondaires aux États-Unis ; et
- Au prix de l'offre pour les actifs ayant reçu une offre d'achat.

La valeur totale des IPUC s'élevait à 2,0 Mds€, dont 1,6 Md€ valorisés à la juste valeur et 0,5 Md€ au prix de revient (36 % de la valeur au prix de revient a été testée par une évaluation externe au 31 décembre 2024).

Sauf indication contraire, les évolutions et les références aux valeurs des actifs sont droits de mutation et frais inclus.

		Évaluation droits et frais inclus (M€)		
Expert	Secteur	**31/12/2024**	30/06/2024	31/12/2023
Cushman & Wakefield	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	17 246	18 007	18 081
Jones Lang LaSalle	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	16 444	16 879	16 607
PwC	C&E	2 538	2 538	2 766
EY	Centres Commerciaux	280	–	–
Autres experts	Centres Commerciaux	3 348	3 231	3 113
Évaluations internes	Centres Commerciaux	1	266	–
Impact des actifs évalués par deux experts	Centres Commerciaux	(2 557)	(2 408)	(2 301)
Actifs valorisés au prix de revient et/ou non évalués	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	1 245	517	469
Total Europe		**38 546**	**39 031**	**38 735**
Cushman & Wakefield	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	3 040	5 757	6 150
Kroll	Centres Commerciaux	6 636	3 306	3 014
PwC	Centres Commerciaux	–	–	158
EY	Centres Commerciaux	163	–	–
Autres experts	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	250	253	243
Évaluations internes	Bureaux & Autres	41	214	35
Actifs valorisés au prix de revient et/ou non évalués	Centres Commerciaux/Bureaux & Autres	42	181	166
Total États-Unis		**10 172**	**9 712**	**9 767**
Activités de services		**993**	**1 034**	**1 072**
Total URW		**49 711**	**49 777**	**49 574**

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.

La valeur de la marque Westfield est répartie par région dans lesquelles le Groupe gère des centres commerciaux portant la marque Westfield et est incluse dans la valorisation des actifs *Flagship*. Les activités aéroportuaires ainsi que les actifs QCA[1] sont inclus dans les *Flagships* américains.

Évolution du patrimoine de centres commerciaux

La valeur du patrimoine de centres commerciaux s'élevait à 43 329 M€ (42 775 M€).

Évaluation d'URW au 31/12/2023 (M€)	**42 775**
Évolution à périmètre constant	72
Réévaluation du périmètre non constant	(876)
Revalorisation de parts	(12)
Investissements / Acquisitions / Transferts	1 372
Cessions	(665)
Effet de change	661
Évaluation d'URW au 31/12/2024 (M€)	**43 329**

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

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 s'élevait à 5,4 %, incluant 5,4 % en Europe continentale, 6,3 % au Royaume-Uni et 5,2 % aux États-Unis.

Le taux de rendement potentiel, incluant la relocation des espaces vacants à la valeur locative de marché était de 5,8 %, incluant 5,6 % en Europe continentale, 7,0 % au Royaume-Uni et 5,8 % aux États-Unis. En comparaison avec le taux moyen de rendement, cet indicateur inclut la réduction du volume de la vacance, actuellement élevée au Royaume-Uni et aux États-Unis, respectivement 5,8 % et 7,2 %.

	31/12/2024				31/12/2023			
Patrimoine de Centres Commerciaux par région	Valeur droits inclus (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement	Taux de rendement potentiel	Valeur droits inclus (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement	Taux de rendement potentiel
France	12 585	12 119	4,9 %	5,2 %	12 521	12 060	4,9 %	5,1 %
Espagne	3 657	3 574	5,8 %	5,9 %	3 583	3 502	5,8 %	6,0 %
Europe du sud	**16 242**	**15 694**	**5,1 %**	**5,3 %**	**16 104**	**15 561**	**5,1 %**	**5,3 %**
Europe centrale	5 345	5 296	6,1 %	6,2 %	4 954	4 910	6,3 %	6,5 %
Autriche	2 137	2 126	5,5 %	5,8 %	2 147	2 137	5,3 %	5,6 %
Allemagne	2 552	2 396	5,8 %	6,3 %	3 196	3 012	5,9 %	6,2 %
Europe centrale et de l'est	**10 034**	**9 818**	**5,9 %**	**6,1 %**	**10 298**	**10 059**	**6,0 %**	**6,2 %**
Pays nordiques	2 543	2 492	4,9 %	5,4 %	2 564	2 512	5,1 %	5,5 %
Pays-Bas	1 671	1 511	5,6 %	6,1 %	1 623	1 468	5,6 %	6,0 %
Europe du nord	**4 214**	**4 003**	**5,2 %**	**5,6 %**	**4 187**	**3 980**	**5,3 %**	**5,7 %**
Sous-total Europe continentale	**30 490**	**29 515**	**5,4 %**	**5,6 %**	**30 589**	**29 600**	**5,4 %**	**5,7 %**
Royaume-Uni	2 738	2 595	6,3 %	7,0 %	2 489	2 359	6,2 %	7,0 %
Sous-total Europe	**33 229**	**32 110**	**5,4 %**	**5,7 %**	**33 078**	**31 958**	**5,4 %**	**5,8 %**
États-Unis	10 100	9 899	5,2 %	5,8 %	9 697	9 516	4,9 %	5,5 %
Total URW	**43 329**	**42 009**	**5,4 %**	**5,8 %**	**42 775**	**41 475**	**5,3 %**	**5,7 %**

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

(1) Westfield World Trade Center.

La table ci-dessous présente la répartition des centres commerciaux américains :

	31/12/2024				31/12/2023			
Patrimoine américain de Centres Commerciaux par catégorie	**Valeur droits inclus (M€)**	**Valeur hors droits estimés (M€)**	**Taux de rendement**	**Taux de rendement potentiel**	Valeur droits inclus (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement	Taux de rendement potentiel
Flagships américains (y.c. actif QCA)[a]	9 669	9 468	5,0 %	5,6 %	9 185	9 004	4,6 %	5,2 %
Flagships américains (hors actif QCA)[a]	8 719	8 546	5,1 %	5,6 %	8 199	8 052	4,8 %	5,3 %
Régionaux américains	432	432	9,3 %	10,7%	512	512	9,4 %	11,2 %
Total États-Unis	**10 100**	**9 899**	**5,2 %**	**5,8 %**	**9 697**	**9 516**	**4,9 %**	**5,5 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Les activités aéroportuaires et la marque Westfield pour les États-Unis sont incluses dans l'évaluation des *Flagships* américains pour un montant total de 413 M€ au 31 décembre 2024, et pour un montant total de 401 M€ au 31 décembre 2023. Ces activités ne font pas partie du calcul du taux de rendement.

En excluant les actifs QCA, le taux de rendement s'élève à 5,1 % pour les *Flagships* américains au 31 décembre 2024, contre 4,8 % au 31 décembre 2023. Le taux de rendement potentiel s'élève quant à lui à 5,6 % au 31 décembre 2024, contre 5,3 % au 31 décembre 2023. Le rendement stabilisé basé sur les loyers nets de 2027, intégrant le potentiel de croissance des actifs, s'élève à 5,7 % au 31 décembre 2024, contre 5,6 % au 31 décembre 2023.

La valeur du patrimoine de Centres Commerciaux droits de mutation inclus aux États-Unis en euros a augmenté de +4,2 % sur l'année et a baissé de -2,1 % en dollars de 10 715 M$ à 10 493 M$. L'augmentation en euros reflète l'impact de l'effet de change positif entre les deux clôtures, avec un renforcement du dollar (USD) par rapport à l'euro (EUR).

La table ci-dessous présente le passage du 31 décembre 2023 au 31 décembre 2024 en dollars pour les centres commerciaux américains par catégorie :

	Total États-Unis	Flagships américains (y.c. actif QCA)[a]	Flagships américains (hors actif QCA)[a]	Régionaux américains
Évaluation d'URW au 31/12/2023 (M$)	**10 715**	**10 149**	**9 060**	**566**
Évolution à périmètre constant	(416)	(387)	(276)	(30)
Réévaluation du périmètre non constant	(125)	(125)	(125)	0
Revalorisation de parts	-	-	-	-
Investissements / Acquisitions / Transferts	413	407	399	6
Cessions / Saisies	(94)	-	-	(94)
Évaluation d'URW au 31/12/2024 (M$)	**10 493**	**10 045**	**9 058**	**448**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Les activités aéroportuaires et la marque Westfield pour les États-Unis sont incluses dans l'évaluation des *Flagships* américains pour un montant total de 429 M$ au 31 décembre 2024, et pour un montant total de 443 M$ au 31 décembre 2023.

Sensibilité

Les tables ci-dessous présentent les sensibilités de la valeur du patrimoine de centres commerciaux d'URW pour les actifs en intégration globale ou en contrôle conjoint, hors actifs en développement, la marque Westfield et les activités aéroportuaires.

Les pourcentages d'évolution ci-dessous sont fournis à titre indicatif, en cas de fluctuations du taux de rendement, taux d'actualisation, taux de capitalisation et valeurs locatives estimées des évaluateurs.

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
+25 points de base de taux de rendement	(1 798)	(4,4 %)
+25 points de base de taux d'actualisation	(668)	(1,7 %)
+10 points de base de taux de capitalisation	(475)	(1,2 %)
-5 % sur les valeurs locatives estimées des évaluateurs	(1 571)	(3,9 %)

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
-25 points de base de taux de rendement	1 974	4,9 %
-25 points de base de taux d'actualisation	682	1,7 %
-10 points de base de taux de capitalisation	493	1,2 %
+5 % sur les valeurs locatives estimées des évaluateurs	1 356	3,4 %

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 augmenté de +72 M€ ou de +0,2 % par rapport à 2023. Cette augmentation en 2024 par rapport à 2023 s'explique par un effet taux de -1,3 % et un effet loyers de +1,4 %.

L'évaluation à périmètre constant a été positive en Europe continentale à +1,3 % et à +4,9 % au Royaume-Uni par rapport à 2023. Elle a été négative aux États-Unis de -4,3 % par rapport à 2023.

	Centres Commerciaux - Évolution à périmètre constant				Centres Commerciaux - Évolution à périmètre constant par semestre			
2024	Évolution en M€	Évolution en %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux	Évolution du S1-2024 en M€	Évolution du S1-2024 en %	Évolution du S2-2024 en M€	Évolution du S2-2024 en %
France	50	0,4 %	1,7 %	(1,2 %)	(19)	(0,2 %)	69	0,6 %
Espagne	68	2,2 %	3,6 %	(1,4 %)	61	2,0 %	7	0,2 %
Europe du sud	**118**	**0,8 %**	**2,1 %**	**(1,3 %)**	**42**	**0,3%**	**75**	**0,5 %**
Europe centrale	300	8,6 %	7,8 %	0,8 %	202	5,8 %	98	2,7 %
Autriche	(30)	(1,4 %)	(0,6 %)	(0,8 %)	(11)	(0,5 %)	(19)	(0,9 %)
Allemagne	(83)	(4,0 %)	(1,6 %)	(2,4 %)	(32)	(1,5 %)	(52)	(2,5 %)
Europe centrale et de l'est	**187**	**2,4 %**	**2,9 %**	**(0,5 %)**	**159**	**2,1 %**	**27**	**0,3 %**
Pays nordiques	10	0,4 %	2,0 %	(1,7 %)	(0)	0,0 %	10	0,4 %
Pays-Bas	31	1,9 %	2,7 %	(0,8 %)	8	0,5 %	23	1,4 %
Europe du nord	**41**	**1,0 %**	**2,3 %**	**(1,3 %)**	**8**	**0,2 %**	**33**	**0,8 %**
Sous-total Europe continentale	**345**	**1,3 %**	**2,4 %**	**(1,1 %)**	**210**	**0,8 %**	**136**	**0,5 %**
Royaume-Uni	112	4,9 %	1,5 %	3,4 %	32	1,4 %	80	3,3 %
Sous-total Europe	**457**	**1,6 %**	**2,3 %**	**(0,7 %)**	**242**	**0,8 %**	**215**	**0,7 %**
États-Unis	(385)	(4.3 %)	(1,3 %)	(3,1 %)	(370)	(4,2 %)	(15)	(0,2 %)
Total URW	**72**	**0,2 %**	**1,4 %**	**(1,3 %)**	**(128)**	**(0,3 %)**	**200**	**0,5 %**

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

Les 47 centres commerciaux *Flagships* représentent 94 % de l'exposition d'URW dans les centres commerciaux (hors actifs en développement, les activités aéroportuaires et la marque Westfield).

	Centres Commerciaux - Évolution à périmètre constant par catégorie				Centres Commerciaux - Évolution à périmètre constant par semestre			
2024	Évolution en M€	Évolution en %	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux	Évolution du S1-2024 en M€	Évolution du S1-2024 en %	Évolution du S2-2024 en M€	Évolution du S2-2024 en %
Flagships Europe continentale	476	1,9 %	2,8 %	(0,8 %)	285	1,2 %	191	0,8 %
Flagships Royaume-Uni	112	4,9 %	1,5 %	3,4 %	32	1,4 %	80	3,3 %
Sous-total *Flagships* Europe	**588**	**2,2 %**	**2,7 %**	**(0,5 %)**	**317**	**1,2 %**	**270**	**1,0 %**
Flagships américains (hors QCA)	(255)	(3,4 %)	(0,3 %)	(3,1 %)	(250)	(3,3 %)	(5)	(0,1 %)
Sous-total *Flagships* (hors QCA)	**333**	**1,0 %**	**2,0 %**	**(1,1 %)**	**67**	**0,2 %**	**266**	**0,8 %**
QCA américain	(102)	(10,4 %)	(10,4 %)	0,0 %	(101)	(10,2 %)	(2)	(0,2 %)
Sous-total *Flagships*	**231**	**0,7 %**	**1,7 %**	**(1,0 %)**	**(34)**	**(0,1 %)**	**264**	**0,7 %**
Régionaux Europe	(131)	(6,4 %)	(2,9 %)	(3,5 %)	(76)	(3,7 %)	(55)	(2,8 %)
Régionaux américains	(28)	(6,5 %)	2,5 %	(9,0 %)	(19)	(4,4 %)	(9)	(2,1 %)
Sous-total Régionaux	**(158)**	**(6,4 %)**	**(1,9 %)**	**(4,5 %)**	**(94)**	**(3,8 %)**	**(64)**	**(2,7 %)**
Total URW	**72**	**0,2 %**	**1,4 %**	**(1,3 %)**	**(128)**	**(0,3 %)**	**200**	**0,5 %**

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

Analyse à périmètre non constant

La valeur du patrimoine de centres commerciaux du périmètre non constant (qui inclut les projets, les activités aéroportuaires et la marque Westfield), retraitée des montants des travaux, frais financiers capitalisés et coûts d'éviction, a diminué de -876 M€. Cette baisse est principalement due à Westfield Hamburg qui représente 81 % de la variation de valeur du périmètre non constant (voir la Section 4.1.3 pour plus de détails).

Bureaux & Autres

Évolution du patrimoine Bureaux & Autres

Le patrimoine Bureaux & Autres inclut les bureaux, les hôtels (hors hôtels à la Porte de Versailles) et les projets résidentiels.

La valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres s'élevait à 2 778 M€ (3 155 M€).

Évaluation d'URW au 31/12/2023 (M€)	**3 155**
Évolution à périmètre constant	(124)
Réévaluation du périmètre non constant	(438)
Revalorisation de parts	13
Investissements / Acquisitions / Transferts	367
Cessions	(223)
Effet de change	27
Évaluation d'URW au 31/12/2024 (M€)	**2 778**

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

La répartition géographique du patrimoine Bureaux & Autres en valeur est la suivante :

	31/12/2024		31/12/2023	
Évaluation du patrimoine Bureaux & Autres (droits inclus)	M€	%	M€	%
France	1 642	59 %	1 853	59 %
Autres pays	531	19 %	703	22 %
Sous-total Europe continentale	**2 173**	**78 %**	**2 556**	**81 %**
Royaume-Uni	533	19 %	529	17 %
Sous-total Europe	**2 706**	**97 %**	**3 085**	**98 %**
États-Unis	72	3 %	69	2 %
Total URW	**2 778**	**100 %**	**3 155**	**100 %**

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

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du patrimoine Bureaux & Autres augmentait de +90 points de base de 5,9 % à 6,8 %.

	31/12/2024			31/12/2023		
Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement
France	1 491	1 451	6,6 %	1 464	1 427	5,8 %
Autres pays	143	139	6,8 %	197	190	6,4 %
Sous-total Europe continentale	**1 634**	**1 590**	**6,7 %**	**1 661**	**1 618**	**5,9 %**
Royaume-Uni	276	261	n.s.	67	64	n.s.
Sous-total Europe	**1 910**	**1 852**	**6,6 %**	**1 729**	**1 682**	**5,9 %**
États-Unis	19	18	23,0 %	28	27	11,5 %
Total URW	**1 929**	**1 870**	**6,8 %**	**1 757**	**1 709**	**5,9 %**

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

Sensibilité

La table ci-dessous présente la sensibilité de la valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres d'URW loués et vacants pour les actifs en intégration globale ou en contrôle conjoint, hors actifs en développement.

Les pourcentages ci-dessous sont indicatifs dans le cas de différentes évolutions du taux de rendement moyen.

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
+25 points de base de taux de rendement	(69)	(3,8 %)

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
-25 points de base de taux de rendement	74	4,1 %

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 -124 M€ (-8,0 %), en raison d'un effet taux de -1,5 % et un effet loyers de -6,5 %.

	Bureaux & Autres - Évolution à périmètre constant				Bureaux & Autres - Évolution à périmètre constant par semestre			
2024	Évolution en M€	Évolution en %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux	Évolution du S1-2024 en M€	Évolution du S1-2024 en %	Évolution du S2-2024 en M€	Évolution du S2-2024 en %
France	(119)	(9,6 %)	(8,5 %)	(1,1 %)	(39)	(3,2 %)	(80)	(6,6 %)
Autres pays	8	4,2 %	5,4 %	(1,2 %)	6	3,2 %	2	0,9 %
Sous-total Europe continentale	**(110)**	**(7,7%)**	**(6,6 %)**	**(1,1%)**	**(33)**	**(2,3 %)**	**(78)**	**(5,5 %)**
Royaume-Uni	(1)	(1,6 %)	7,2 %	(8,8 %)	(3)	(4,0 %)	2	2,4 %
Sous-total Europe	**(111)**	**(7,4 %)**	**(5,9 %)**	**(1,5 %)**	**(35)**	**(2,4 %)**	**(76)**	**(5,2 %)**
États-Unis	(13)	(25,7 %)	(23,0 %)	(2,7 %)	(1)	(2,3 %)	(11)	(22,7 %)
Total URW	**(124)**	**(8,0 %)**	**(6,5 %)**	**(1,5 %)**	**(36)**	**(2,3 %)**	**(87)**	**(5,7 %)**

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

Analyse à périmètre non constant

La valeur du patrimoine de Bureaux & Autres du périmètre non constant a diminué de -438 M€, dont 84 % sur Westfield Hamburg.

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 10 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 (159 M€).

Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions

La valeur du patrimoine de Congrès & Exposition, droits de mutation et frais inclus, s'élevait à 2 611 M€ (2 572 M€).

Évaluation d'URW au 31/12/2023 (M€)	**2 572**	**(a)**
Évolution à périmètre constant	(30)	
Réévaluation du périmètre non constant	3	
Réévaluation de parts	(2)	
Investissements / Acquisitions / Transferts / Cessions	67	
Évaluation d'URW au 31/12/2024 (M€)	**2 611**	**(a)**

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 2 481 M€ au 31 décembre 2023 et à 2 510 M€ au 31 décembre 2024.

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions a diminué de -30 M€ (-1,2 %) après annulation de quelques expositions.

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 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.

La valeur du portefeuille des activités de services à périmètre constant a baissé de -112 M€ (-10,5 %), principalement influencée par les hypothèses de revenus pour les activités de gestion pour compte de tiers en Allemagne et aux activités de « *Design, Development & Construction* » au Royaume-Uni, ainsi que par l'évolution des taux. Elle a été en partie compensée par l'augmentation des valeurs des sociétés de services françaises et de la gestion immobilière aux États-Unis.

Évaluation d'URW au 31/12/2023 (M€)	**1 072**
Évolution à périmètre constant	(112)
Effet de change	33
Évaluation d'URW au 31/12/2024 (M€)	**993**

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

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 :

	Proportionnelle		IFRS		Part du Groupe	
URW Évaluation du patrimoine - 31/12/2024	**M€**	**%**	**M€**	**%**	**M€**	**%**
Centres Commerciaux	43 329	87 %	41 994	87 %	37 519	89 %
Bureaux & Autres	2 778	6 %	2 469	5 %	2 464	6 %
Congrès & Expositions	2 611	5 %	2 613	5 %	1 357	3 %
Activités de services	993	2 %	993	2 %	986	2 %
Total URW	**49 711**	**100 %**	**48 069**	**100 %**	**42 325**	**100 %**

URW Évaluation du patrimoine - 31/12/2023	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	42 775	86 %	41 269	86 %	36 539	88 %
Bureaux & Autres	3 155	6 %	2 881	6 %	2 855	7 %
Congrès & Expositions	2 572	5 %	2 574	5 %	1 333	3 %
Activités de services	1 072	2 %	1 072	2 %	1 015	2 %
Total URW	**49 574**	**100 %**	**47 796**	**100 %**	**41 742**	**100 %**

URW Évolution à périmètre constant - 2024	**M€**	**%**	**M€**	**%**	**M€**	**%**
Centres Commerciaux	72	0,2 %	288	0,9 %	282	1,1 %
Bureaux & Autres	(124)	(8,0 %)	(119)	(7,7%)	(118)	(7,7 %)
Congrès & Expositions	(30)	(1,2 %)	(30)	(1,2%)	(10)	(0,8 %)
Activités de services	(112)	(10,5 %)	(112)	(10,5 %)	(108)	(10,2 %)
Total URW	**(194)**	**(0,5 %)**	**28**	**0,1 %**	**46**	**0,1 %**

URW Évolution à périmètre constant - 2024 - Effet loyers/ Effet taux	Proportionnelle		IFRS		Part du Groupe	
	Effet loyers %	**Effet taux %**	**Effet loyers %**	**Effet taux %**	**Effet loyers %**	**Effet taux %**
Centres Commerciaux	1,4 %	(1,3 %)	2,1 %	(1,2 %)	2,2 %	(1,1 %)
Bureaux & Autres	(6,5 %)	(1,5 %)	(6,3 %)	(1,4 %)	(6,3 %)	(1,4 %)

	31/12/2024	31/12/2023	**31/12/2024**	31/12/2023	**31/12/2024**	31/12/2023
Centres Commerciaux[(a)]	5,4 %	5,3 %	5,3 %	5,3 %	5,3 %	5,3 %
Bureaux & Autres - surfaces louées[(b)]	6,8 %	5,9 %	6,7 %	5,9 %	6,7 %	5,9 %

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

(a) Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW 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 pour ceux en contrôle conjoint.

(b) Les bureaux en développement ou non contrôlés par URW 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 pour ceux en contrôle conjoint.

Passage de proportionnelle à IFRS au 31/12/2024 M€	**Évaluation du portefeuille (droits et frais inclus)**
Total URW en proportionnelle	**49 711**
(-) Actifs en contrôle conjoint en proportionnelle	(7 422)
(+) Investissements dans les actifs en contrôle conjoint	5 780
Total URW en IFRS	**48 069**

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

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, taux d'actualisation 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.

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 - 31/12/2024		Taux de rendement	Loyer en € par m²[a]	Taux d'actualisation[b]	Taux de capitalisation[c]	TCAM des loyers nets[d]
France	Max	7,7 %	1 004	10,5 %	8,5 %	19,3 %
	Min	4,3 %	158	6,7 %	4,8 %	3,9 %
	Moyenne pondérée	4,9 %	645	6,9 %	5,0 %	5,2 %
Espagne	Max	6,8 %	618	9,5 %	6,5 %	3,4 %
	Min	5,3 %	341	7,9 %	5,4 %	2,6 %
	Moyenne pondérée	5,8 %	454	8,3 %	5,8 %	3,1 %
Europe centrale	Max	8,9 %	752	10,0 %	9,6 %	2,6 %
	Min	5,8 %	159	7,4 %	5,6 %	0,8 %
	Moyenne pondérée	6,1 %	486	7,9 %	5,9 %	2,0 %
Autriche	Max	5,7 %	439	7,1 %	5,1 %	2,9 %
	Min	5,4 %	341	7,0 %	5,1 %	2,8 %
	Moyenne pondérée	5,5 %	387	7,1 %	5,1 %	2,8 %
Allemagne	Max	8,7 %	355	10,6 %	8,5 %	6,1 %
	Min	4,7 %	169	6,6 %	5,0 %	1,5 %
	Moyenne pondérée	5,8 %	279	7,4 %	5,6 %	3,5 %
Pays nordiques	Max	6,0 %	456	8,0 %	6,0 %	5,5 %
	Min	4,6 %	273	6,9 %	5,0 %	3,1 %
	Moyenne pondérée	4,9 %	377	7,2 %	5,3 %	3,8 %
Pays-Bas	Max	9,1 %	405	8,5 %	7,3 %	4,3 %
	Min	5,0 %	293	6,5 %	5,0 %	2,6 %
	Moyenne pondérée	5,6 %	374	6,8 %	5,4 %	3,6 %
Royaume-Uni	Max	6,6 %	695	10,6 %	9,8 %	9,4 %
	Min	3,8 %	46	7,4 %	6,5 %	1,8 %
	Moyenne pondérée	6,3 %	341	7,7 %	6,7 %	2,5 %
États-Unis	Max	12,5 %	1 722	13,0 %	12,0 %	8,8 %
	Min	3,9 %	362	7,0 %	5,0 %	2,2 %
	Moyenne pondérée	5,2 %	803	7,5 %	5,7 %	4,5 %

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 Westfield 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 6 à 10 ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

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

Pour les États-Unis, la répartition entre les centres commerciaux *Flagships* et Régionaux était la suivante :

Centres Commerciaux - 31/12/2024		Taux de rendement	Loyer en € par m²[a]	Taux d'actualisation[b]	Taux de capitalisation[c]	TCAM des loyers nets[d]
Flagships américains y.c. actif QCA	Max	7,5 %	1 722	8,0 %	7,5 %	8,8 %
	Min	3,9 %	385	7,0 %	5,0 %	2,2 %
	Moyenne pondérée	5,0 %	872	7,3 %	5,5 %	4,5 %
Régionaux américains	Max	12,5 %	590	13,0 %	12,0 %	5,2 %
	Min	6,8 %	362	10,0 %	8,0 %	3,0 %
	Moyenne pondérée	9,3 %	450	11,1 %	9,5 %	3,7 %

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, les actifs mineurs 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 Westfield 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 10 ans).

Le taux de capitalisation[1] utilisé par les évaluateurs dans les évaluations de décembre 2024 a augmenté d'environ +10 points de base en moyenne par rapport à celui des évaluations de décembre 2023, y compris :
- En Europe continentale, de 5,3 % à 5,4 % ;
- Aux États-Unis, de 5,4 % à 5,7 % (de 5,3 % à 5,5 % pour les *Flagships* et de 8,7 % à 9,5 % pour les actifs Régionaux) ; et
- Partiellement compensé au Royaume-Uni, de 6,9 % à 6,7 %.

Le taux d'actualisation[1] utilisé par les évaluateurs dans les évaluations de décembre 2024 est resté stable en moyenne par rapport à celui des évaluations de décembre 2023, y compris :
- Augmentation aux États-Unis, de 7,3 % à 7,5 % (de 7,2 % à 7,3 % pour les *Flagships* et de 10,3 % à 11,1 % pour les actifs Régionaux) ;
- Stable en Europe continentale à 7,3 % ; et
- Baisse au Royaume-Uni, de 8,0 % à 7,7 %.

Les évaluateurs ont supposé dans leurs évaluations un TCAM des loyers nets sur 10 ans de 3,8 % à partir de 2024 (en ligne avec les hypothèses de croissance des loyers nets des évaluations du 31 décembre 2023), soutenu par la forte performance opérationnelle observée en 2024. Il comprend un TCAM d'indexation de 2,1 % en Europe continentale et une augmentation fixe annuelle du Loyer Minimum Garanti et des charges de 3,0 % aux États-Unis.

	TCAM des loyers nets déterminés par les évaluateurs dans les DCF	TCAM des loyers nets - Démarrant au 31/12/2023	
Centres Commerciaux	Évaluations au 31/12/2024	Évaluations au 31/12/2024	Évaluations au 31/12/2023
France	5,2 %	4,8 %	5,2 %
Espagne	3,1 %	3,4 %	3,3 %
Europe centrale	2,0 %	2,5 %	2,0 %
Autriche	2,8 %	3,2 %	3,7 %
Allemagne	3,5 %	3,1 %	3,3 %
Pays nordiques	3,8 %	3,4 %	3,6 %
Pays-Bas	3,6 %	3,1 %	2,9 %
Europe continentale	**3,8 %**	**3,7 %**	**3,8 %**
Royaume-Uni	2,5 %	3,2 %	2,6 %
Europe	**3,6 %**	**3,6 %**	**3,7 %**
États-Unis *Flagships* y.c. QCA	4,5 %	4,9 %	5,0 %
Régionaux américains	3,7 %	4,3 %	2,9 %
Moyenne URW	**3,8 %**	**3,9 %**	**3,9 %**

Les loyers nets de l'année de sortie utilisés par les évaluateurs dans les évaluations de décembre 2024 ont augmenté en Europe continentale (+3,2 %) et au Royaume-Uni (+2,3 %) et ont été globalement stables aux États-Unis pour les actifs *Flagships* hors QCA (-0,5 % pour l'ensemble du portefeuille américain) par rapport à ceux des évaluations de décembre 2023.

(1) Retraité des cessions de 2024.

4.1.4.2 Calcul des indicateurs de l'Actif Net Réévalué EPRA

Les indicateurs de l'EPRA[1] sont calculées 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 2024, les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (n'incluant ni les titres hybrides ni les participations ne donnant pas le contrôle) s'élevaient à 15 850 M€.

Les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées intègrent un résultat net récurrent de la période de 1 472 M€ ainsi que l'impact négatif net de -1 326 M€ résultant de la mise à juste valeur des actifs immobiliers.

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 2024.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés 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.

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 2024 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les conditions de performance étaient remplies, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de +3 509 803. La dilution de l'exercice des options d'achat d'actions « dans la monnaie » génère une augmentation de +134 M€ sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2024 s'établissait à 146 139 350 actions.

Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs

Aucun ajustement n'a été fait 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

Dans les comptes consolidés IFRS du Groupe, l'impôt différé sur les actifs immobiliers a été calculé conformément aux normes comptables au 31 décembre 2024.

En conséquence, et conformément à la méthodologie EPRA, aux fins du calcul de la VNR EPRA, les impôts différés (1 958 M€) ont été ajoutés pour le calcul de celle-ci, et pour le calcul des ACN EPRA. Pour le calcul des ACN EPRA, -979 M€ d'impôts différés effectifs ont ensuite été déduits. La VCN EPRA n'a pas été ajustée.

Juste valeur des instruments financiers

La mise à juste valeur des instruments financiers enregistrée dans l'État de situation financière consolidée selon les normes IFRS a été retraitée par URW pour le calcul de la VNR EPRA et des ACN EPRA pour un montant total de 374 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 3 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

L'écart d'acquisition comptabilisé dans le bilan en raison des impôts différés s'élevant à -175 M€ au 31 décembre 2024 a été exclu de la VNR EPRA, des ACN EPRA et de la VCN EPRA.

Autre écart d'acquisition selon le bilan IFRS

L'écart d'acquisition inscrit au bilan (principalement lié à l'acquisition de Westfield) s'élevant à -631 M€ a 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

Des actifs incorporels de -792 M€ ont été déduits des ACN EPRA.

Juste valeur de la dette à taux fixe

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 positif de +1 910 M€ au 31 décembre 2024 qui est pris en compte dans le calcul de la VCN EPRA.

Variation de valeur des actifs incorporels

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.

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 Westfield 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 +1 024 M€, qui a été ajoutée pour les besoins du calcul de la VNR EPRA.

(1) Se reporter au site de l'EPRA pour plus de détail : EPRA BPR Guidelines 241019.

Droits de mutations

Au 31 décembre 2024, les droits et frais de mutation déduits de la valeur des actifs dans l'État de situation financière (conformément aux normes IFRS) s'élevaient à 1 855 M€. Ce montant est pris en compte dans la VCN EPRA. Pour les besoins du calcul de la VNR EPRA, ce montant a été retraité.

Pour le calcul des ACN EPRA, le Groupe a utilisé la valeur nette optimisée de l'actif. 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 2024, 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 +485 M€.

VNR EPRA d'URW

Au 31 décembre 2024, la VNR EPRA d'URW s'élevait à 21 020 M€, ou 143,80 € par action (totalement diluée). La VNR EPRA par action a diminué de -2,90 € (soit -2,0 %) par rapport au 31 décembre 2023.

La diminution de - 2,90 € par rapport au 31 décembre 2023 correspond à la somme de : (i) -1,78 € par action des variations dues aux ajustements de l'ANR, incluant principalement l'impact de la mise à la juste valeur des instruments financiers, du changement du nombre d'Actions Jumelées totalement diluées (incluant l'impact de l'émission d'actions URW en contrepartie de l'acquisition auprès de CPP Investments d'une participation de 38,9 % dans URW Germany), et des actifs incorporels compensés par l'impact de l'émission potentielle de *stock-options* et du nombre d'actions, des impôts différés au bilan et des droits de mutations; et (ii) -1,12 € par action de variation des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées, incluant principalement la réévaluation des immeubles de placement et la distribution (-2,50 €), compensés par le résultat net récurrent.

ACN EPRA d'URW

Au 31 décembre 2024, les ACN EPRA d'URW s'élèvent à 16 225 M€, ou 111,00 € par action (totalement diluée). Les ACN EPRA par action ont diminué de -1,30 € (soit -1,2 %) par rapport au 31 décembre 2023.

La diminution de -1,30 € par rapport au 31 décembre 2023 correspond à la somme de (i) -1,12 € par action de variations des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées, incluant principalement la réévaluation des immeubles de placement et la distribution (-2,50 €) compensée par le résultat net récurrent; et (ii) -0,18 € par action de variations dues aux ajustements de l'ANR incluant l'impact de la mise à la juste valeur des instruments financiers compensé par les impacts de l'émission potentielle de *stock-options* et du nombre d'actions, des impôts différés sur le bilan, de la dépréciation ou de l'évolution des écarts d'acquisitions selon le bilan IFRS et des droits de mutations.

VCN EPRA d'URW

Au 31 décembre 2024, la VCN EPRA d'URW s'élevait à 17 088 M€, ou 116,90 € par action (totalement diluée). La VCN EPRA par action a diminué de -5,00 € (soit -4,1 %) par rapport au 31 décembre 2023.

La diminution de -5,00 € par rapport au 31 décembre 2023 correspond à la somme de : (i) -3,88 € par action de variations dues aux ajustements de l'ANR correspondant à l'impact de la mise à la juste valeur de la dette à taux fixe et de la variation du nombre d'Actions Jumelées totalement diluées (y compris l'impact de l'émission d'actions URW en contrepartie de l'acquisition auprès de CPP Investments d'une participation de 38,9 % dans URW Germany) compensé par l'impact de l'émission potentielle de *stock-options* et du nombre d'actions ; et (ii) -1,12 € par action de variations des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées incluant principalement la réévaluation des immeubles de placement et la distribution (-2,50 €), compensés par le résultat net récurrent.

Voir les détails dans le tableau "Évolution de la VNR EPRA, des ACN EPRA et de la VCN EPRA par action (totalement diluée)" de la Section 4.1.4.3.

4.1.4.3 Tableaux des indicateurs de l'actif net réévalué EPRA

(M€)	31/12/2024		
	VNR EPRA	ACN EPRA	VCN EPRA
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	**15 850**	**15 850**	**15 850**
Inclure / Exclure* :			
i) Instruments hybrides / Effet de l'exercice de *stock-options*	134	134	134
ANR dilué	**15 984**	**15 984**	**15 984**
Inclure* :			
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des IPUC[a] (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants[b]	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement[c]	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks[d]	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	**15 984**	**15 984**	**15 984**
Exclure* :			
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP[e] détaillés ci-dessous :			
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	1 958	1 958	-
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	–	(979)	–
vi) Valeur de marché des instruments financiers	374	374	–
vii) Écarts d'acquisition liés aux impôts différés	(175)	(175)	(175)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	–	(631)	(631)
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	–	(792)	–
Inclure* :			
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	–	–	1 910
x) Valeur de marché des actifs incorporels	1 024	–	–
xi) Droits de mutations et frais[f]	1 855	485	–
ANR	**21 020**	**16 225**	**17 088**
Nombre d'actions totalement diluées	146 139 350	146 139 350	146 139 350
ANR par action	**143,80 €**	**111,00 €**	**116,90 €**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.
(b) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.
(c) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.
(d) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.
(e) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.
(f) Les droits de mutations 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.

(M€)	31/12/2023 VNR EPRA	ACN EPRA	VCN EPRA
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	**15 386**	**15 386**	**15 386**
Inclure / Exclure* :			
i) Instruments hybrides / Effet de l'exercice de *stock-options*	26	26	26
ANR dilué	**15 412**	**15 412**	**15 412**
Inclure* :			
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des IPUC[a] (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants[b]	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement[c]	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks[d]	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	**15 412**	**15 412**	**15 412**
Exclure* :			
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP[e] détaillés ci-dessous :			
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	1 851	1 851	–
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	–	(925)	–
vi) Valeur de marché des instruments financiers	614	614	–
vii) Écarts d'acquisition liés aux impôts différés	(175)	(175)	(175)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	–	(670)	(670)
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	–	(783)	–
Inclure* :			
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	–	–	2,549
x) Valeur de marché des actifs incorporels	1 097	–	–
xi) Droits de mutations et frais[f]	1 795	450	–
ANR	**20 594**	**15 773**	**17 116**
Nombre d'actions totalement diluées	140 408 752	140 408 752	140 408 752
ANR par action	**146,70 €**	**112,30 €**	**121,90 €**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.
(b) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.
(c) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.
(d) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.
(e) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.
(f) Les droits de mutations 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.

4.

4.1 Analyse des résultats

	VNR EPRA		
(M€)	**31/12/2024**	30/06/2024	31/12/2023
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	**15 850**	**15 239**	**15 386**
Inclure / Exclure* :			
i) Instruments hybrides	134	157	26
ANR dilué	**15 984**	**15 397**	**15 412**
Inclure* :			
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des IPUC[(a)] (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants[(b)]	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement[(c)]	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks[(d)]	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	**15 984**	**15 397**	**15 412**
Exclure* :			
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP[(e)] détaillés ci-dessous :			
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	1 958	1 896	1 851
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	–	–	–
vi) Valeur de marché des instruments financiers	374	449	614
vii) Écarts d'acquisition liés aux impôts différés	(175)	(177)	(177)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	–	–	–
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	–	–	–
Inclure* :			
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	–	–	–
x) Valeur de marché des actifs incorporels	1 024	1 079	1 097
xi) Droits de mutations et frais[(f)]	1 855	1 804	1 795
ANR	**21 020**	**20 449**	**20 594**
Nombre d'actions totalement diluées	146 139 350	143 482 316	140 408 752
ANR par action	**143,80 €**	**142,50 €**	**146,70 €**
% de variation sur six mois	**0,9 %**	**(2,9 %)**	**(2,7 %)**
% de variation sur un an	**(2,0 %)**	**(5,4 %)**	**(5,8 %)**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.
(b) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.
(c) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.
(d) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.
(e) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.
(f) Les droits de mutations 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.

Évolution de la VNR EPRA, des ACN EPRA et de la VCN EPRA par action (totalement diluée)		VNR EPRA	ACN EPRA	VCN EPRA
Au 31/12/2023, par action (totalement diluée)		**146,70 €**	**112,30 €**	**121,90 €**
Résultat Net Récurrent		**10,56**	**10,56**	**10,56**
Réévaluation des immeubles de placement[(a)]		(9,20)	(9,20)	(9,20)
Centres Commerciaux	(4,88)			
Bureaux & Autres	(4,20)			
Congrès & Expositions	(0,12)			
Dépréciation ou moins-value des actifs incorporels		(0,01)	(0,01)	(0,01)
Dépréciation des écarts d'acquisition		(0,15)	(0,15)	(0,15)
Plus-values de cessions		(0,00)	(0,00)	(0,00)
Sous-total des réévaluations, dépréciations et plus-values de cessions		**(9,36)**	**(9,36)**	**(9,36)**
Mise à juste valeur de la dette et des instruments financiers		0,46	0,46	0,46
Impôts sur le résultat non récurrent		(0,10)	(0,10)	(0,10)
Autres résultats non récurrents		(0,08)	(0,08)	(0,08)
Sous-total des frais financiers non récurrents, impôts et autres		**0,28**	**0,28**	**0,28**
Distribution		**(2,50)**	**(2,50)**	**(2,50)**
Autres variations des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées		**(0,10)**	**(0,10)**	**(0,10)**
Total des variations des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées		**(1,12)**	**(1,12)**	**(1,12)**
Impact de l'émission potentielle de *stock-options* et nombre d'actions		0,74	0,74	0,74
Réévaluation des immeubles de placement (actifs d'exploitation)		–	–	–
Impact des impôts différés au bilan et des impôts différés effectifs		0,74	0,37	–
Impact de la mise à juste valeur des instruments financiers		(1,64)	(1,64)	–
Impact des dépréciations ou variations des écarts d'acquisition (au bilan IFRS)		(0,00)	0,27	0,27
Impact des droits de mutations et frais		0,41	0,24	–
Impact des actifs incorporels		(0,50)	(0,06)	–
Impact de la mise à juste valeur de la dette à taux fixe		–	–	(4,37)
Impact du changement du nombre d'Actions Jumelées totalement diluées		(1,52)	(0,09)	(0,51)
Total des variations dues aux ajustements de l'ANR		**(1,78)**	**(0,18)**	**(3,88)**
Au 31/12/2024, par action (totalement diluée)		**143,80 €**	**111,00 €**	**116,90 €**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de -0,45 € par action, dont -4,0 € dus à l'effet taux et +3,5 € dus à l'effet loyers.

4.1.5 Ressources financières[1]

En 2024, la baisse de l'inflation a conduit les banques centrales à réduire les taux d'intérêt. En parallèle, la volatilité du marché s'est accrue au second semestre de l'année, en raison de l'incertitude politique et de l'ambiguïté de la future politique économique aux États-Unis.

Ce contexte a déclenché une hausse des taux et des marchés du crédit, entraînant une augmentation significative des volumes d'émission obligataire. URW a profité des conditions de marché favorables début septembre pour émettre 1,3 Md€ d'obligations vertes en deux tranches (maturité de 5 et 10 ans), avec un coupon moyen de 3,688 % et un livre d'ordre de plus de 5,2 Mds€ au pic.

Au total, en 2024, URW a levé 4,7 Mds€ consolidé à 100 % de fonds à moyen et long terme sur les marchés obligataire et bancaire (incluant les renouvellements de lignes de crédit).

Au 31 décembre 2024, le Groupe disposait de 13,9 Mds€ d'excédents de trésorerie et de lignes de crédit non tirées (14,0 Mds€ sur une base proportionnelle) incluant 5,3 Mds€ d'excédents de trésorerie (5,4 Mds€ sur une base proportionnelle) et 8,6 Mds€ de lignes de crédit. La position de liquidité s'est renforcée par rapport à la position de 13,6 Mds€ à la fin de l'année 2023 incluant 5,5 Mds€ d'excédents de trésorerie et 8,1 Mds€ de lignes de crédit.

Au 31 décembre 2024 :
- Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE (ICR) était de 4,2x (4,2x) ;
- Le ratio de flux de trésorerie nets récurrents/dette financière nette (FFO/NFD) était de 8,3 % (7,8 %) ;
- Le ratio d'endettement[2] (LTV) était de 41,7 %[3] (41,8 %) et de 40,8 % proforma[4] ;
- Le ratio dette nette/EBE[5] (Net Debt/EBITDA) était de 8,7x (9,3x).

Le coût moyen de la dette pour la période était de 2,0 % (1,8 %), dont un coût moyen pondéré de 1,4 % pour la dette libellée en EUR et de 4,6 % pour la dette libellée en USD et en GBP.

Dans le cadre de l'acquisition[6] auprès de CPP Investments d'une participation supplémentaire de 38,9 % dans URW Germany, le Groupe a émis 3 254 millions d'actions jumelées URW, renforçant ainsi ses fonds propres et améliorant son ratio EPRA LTV.

4.1.5.1 Structure de l'endettement au 31 décembre 2024[7]

La dette nette[8] du Groupe sur une base IFRS 20 047 M€ (19 967 M€) et sur une base proportionnelle[9] 21 302 M€ (21 378 M€) est globalement stable d'une année sur l'autre, ce qui s'explique principalement par :
- Les flux de trésorerie de la période ; et
- Les cessions réalisées sur la période de l'exercice (1,0 Md€).

En partie compensés par :
- Les décaissements liés aux travaux et aux acquisitions des actifs immobiliers sur la période de l'exercice incluant le projet de Westfield Hamburg et les projets délivrés sur l'année ;
- L'acquisition des parts des coentreprises dans Westfield Montgomery et CH Ursynów ;
- 348 M€ de distribution en numéraire en mai ;
- L'évolution des taux de change sur la dette contractée en USD et GBP (impact de 222 M€ et de 268 M€ sur une base IFRS et proportionnelle respectivement)[10].

Proforma pour la réception des produits des deux cessions partielles sécurisées de Westfield Forum des Halles et de la tour Trinity, la dette nette du Groupe diminuerait de 0,6 Md€ supplémentaires. Ces cessions sont décrites dans la Section 4.1.2.

La dette *Corporate* à moyen et long terme de certaines entités du Groupe bénéficie de garanties croisées[11].

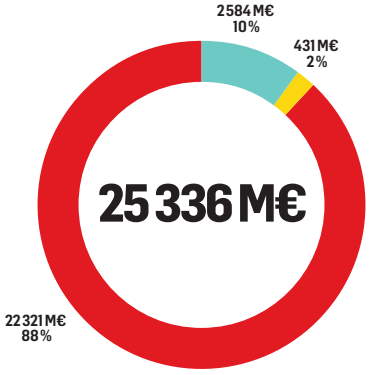
Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe[12].

(1) Les *covenants* financiers du Groupe étant calculés conformément aux normes IFRS, les informations financières de cette section sont, sauf indication contraire, présentées selon ces normes. Le Groupe fournit également ces informations sur une base proportionnelle (voir tableau comparatif dans la Section 4.1.5.4). Pour les définitions, voir le Glossaire. Sauf indication contraire, les comparaisons avec les ratios financiers, l'encours de la dette, le coût moyen de la dette, le montant des lignes de crédit disponibles et l'excédent de trésorerie se rapportent au 31 décembre 2023.
(2) Dette financière nette (ou « dette 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 (43,4 % hors droits).
(3) Hors 720 M€ de d'écart d'acquisition non lié à des activités de prestations de services conformément aux *covenants* de ratios d'endettement du Groupe en Europe (763 M€ sur une base proportionnelle).
(4) Proforma de la réception des produits des cessions partielles sécurisées de Westfield Forum des Halles et de la tour Trinity.
(5) Calculé sur la base des 12 derniers mois.
(6) Se référer à la Section 4.1.2 pour plus d'informations.
(7) 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://www.urw.com/fr-fr/investisseurs/marche-de-la-dette/dette-a-moyen-et-long-terme
(8) 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.
(9) 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*.
(10) Basé sur les cours de change au 31 décembre 2024 suivants : EUR/USD 1,0389 et EUR/GBP 0,82918 par rapport aux cours de change au 31 décembre 2023 suivants : EUR/USD 1,105, EUR/GBP 0,86905.
(11) Correspond à la dette non sécurisée émise par le Groupe, c'est-à-dire les obligations de marché (obligations EMTN, 144A et RegS) et dette bancaire (prêts et lignes de crédit tirées et non tirées).
(12) En dehors des situations exceptionnelles de changement de contrôle.

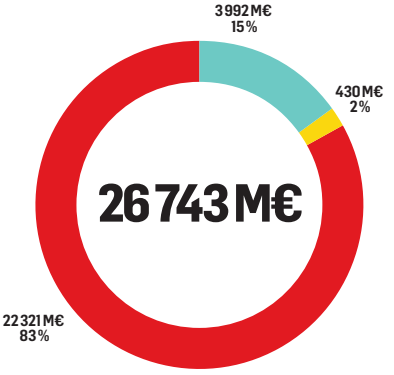
Répartition de la dette brute au 31 décembre 2024[1]

Répartition par source de financement

DETTE IFRS



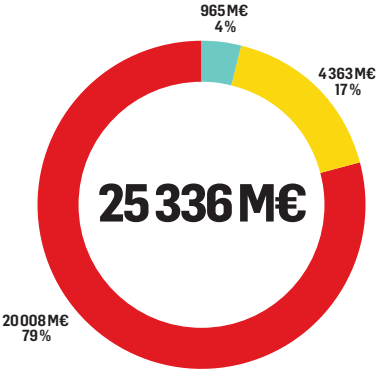
DETTE PROPORTIONNELLE



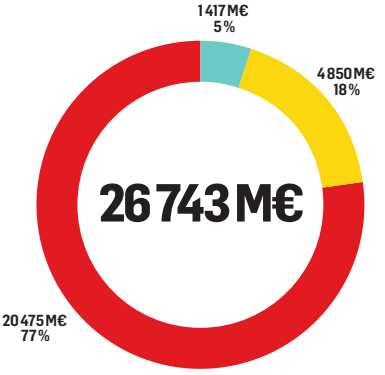
ETM & Obligations — Emprunts hypothécaires — Emprunts bancaires et découvert

Répartition par devise

DETTE IFRS



DETTE PROPORTIONNELLE



EUR — GBD — USD

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

Liquidité

Marché obligataire

Au 4 septembre 2024, le Groupe a sécurisé une liquidité additionnelle en émettant 1,3 Md€ d'obligations vertes en deux tranches, d'une maturité moyenne de 7,5 ans et un coupon moyen de 3,688 %, comprenant :

- 650 M€ avec une maturité de 5 ans et un coupon fixe de 3,500 % (c'est-à-dire Mid-swap +110 points de base, correspondant à une prime d'émission nulle) ; et
- 650 M€ avec une maturité de 10 ans et un coupon fixe de 3,875 % (c'est-à-dire Mid-swap +145 points de base, correspondant à une prime d'émission nulle).

Il s'agit d'une amélioration des conditions comparé à l'émission obligataire verte de 7 ans d'un montant de 750 M€ émis en 2023 avec un coupon de 4,125 %.

L'émission a suscité une forte demande des investisseurs, obtenant un taux de sursouscription de 4 fois et un livre d'ordres de 5,2 Mds€ au pic, reflètent l'appétit des investisseurs pour le crédit URW.

Les fonds provenant de l'obligation (re)financeront des actifs verts éligibles conformément au *Green Financing Framework*[1] du Groupe de 2022. Celui-ci est aligné avec la stratégie de durabilité du Groupe et sa feuille de route *Better Places*[2] visant à créer des impacts environnementaux et sociaux positifs.

Dettes bancaires et lignes de crédit

En 2024, le Groupe a signé 2,7 Mds€ des lignes de crédits indexées sur des objectifs de développement durable avec une maturité moyenne de 4,9 ans. En complément, le Groupe a remboursé 500 M€ de prêt à court terme mis en place à la suite de la période COVID, avec une échéance résiduelle de 2,6 ans.

Enfin, le Groupe a étendu la maturité d'un an de 946 M€ de lignes de crédits européennes existantes indexés sur des objectifs de développement durable.

URW n'a émis aucun titre négociable à court terme en raison de l'importante position de trésorerie du Groupe.

Financements hypothécaires

Au cours du premier semestre 2024, le Groupe a refinancé une dette hypothécaire de 150 M€ arrivant à échéance sur Pasing Arcaden (Allemagne) à un spread de +110 points de base et une maturité de 5 ans. Cette dette hypothécaire sans recours a été remboursée au second semestre 2024 suite à la cession de l'actif en novembre 2024.

Le 22 juillet, le Groupe a signé une prolongation de 2 ans du CMBS existant de 350 M$ sur Westfield Montgomery (États-Unis) à un taux fixe de 3,766 %. Cette dette hypothécaire sans recours est entièrement consolidée dans les comptes d'URW à la suite de l'acquisition de la participation résiduelle de 50 % de son partenaire de JV début juillet.

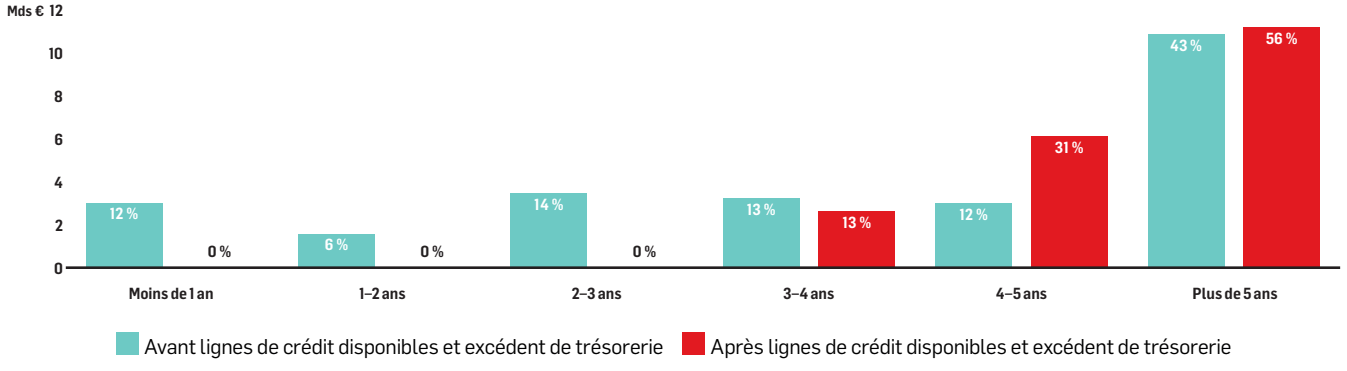
De plus, dans le cadre de la cession d'une participation de 25 % dans Centrum Černý Most (République tchèque), la société holding de JV détenant l'actif a signé en décembre un prêt hypothécaire vert sans recours de 268 M€ sur 5 ans, qui sera partiellement utilisé pour financer l'extension en cours du centre commercial. Il s'agit du plus grand prêt immobilier commercial syndiqué sur le marché tchèque depuis 2023. Cette dette a été consolidée à 100 % dans les comptes du Groupe.

Maturité de la dette au 31 décembre 2024

La maturité moyenne de la dette du Groupe, après affectation des lignes de crédit[3] disponibles et de l'excédent de trésorerie disponible, s'établit à 7,3 ans et à 5,7 ans avant affectation des lignes de crédit disponibles et de l'excédent de trésorerie.

Le graphique ci-dessous présente la dette nette du Groupe au 31 décembre 2024 par maturité.

MATURITÉ DE LA DETTE AU 31 DÉCEMBRE 2024



(1) Le Green Financing Framework, dispositive encadrant les financements verts du Groupe, est disponible sous : https://cdn.urw.com/-/media/Corporate~o~Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/INVESTORS/Financing-Activity/Sustainable-Financing/Framework/2022/20221116-URW-Green-Financial-Framework-Brochure.ashx
(2) La feuille de route Better Places est disponible sous : https://www.urw.com/2023-sustainability-investor-event
(3) Soumises aux *covenants*.

Besoins de liquidités

Les remboursements d'emprunts sur les 12 prochains mois sont entièrement couverts par les excédents de trésorerie comme le montre le tableau ci-dessous :

Remboursements d'emprunts sur les 12 prochains mois	IFRS	Proportionnelle
Obligations	3 016 M€	3 016 M€
Prêts bancaires, hypothécaires et découverts bancaires	22 M€	189 M€
Total	**3 038 M€**	**3 206 M€**
Excédent de trésorerie	**5 289 M€**	**5 440 M€**

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

De plus, au 31 décembre 2024 :

- Le montant total des lignes de crédit disponibles[1] s'élevait à 8 590 M€ (8 060 M€).
- La durée résiduelle moyenne de ces lignes de crédit disponibles s'élève à 3,5 ans. En janvier 2025, le Groupe a étendu la maturité d'un an de 2,35 Mds€ de lignes de crédit.
- Les lignes de crédit arrivant à échéance au cours des 12 prochains mois s'élèvent à 0,35 Md€. URW envisage des opportunités pour prolonger ou renouveler une partie de ces lignes arrivant à échéance.

La liquidité du Groupe (comprenant l'excédent de trésorerie et les lignes de crédit disponibles) couvre les échéances de remboursement de sa dette au-delà des 36 prochains mois.

Coût moyen de la dette

Le coût moyen de la dette au 31 décembre 2024 est de 2,0 % (1,8 %), dont un coût moyen de 1,4 % pour la dette libellée en EUR et de 4,6 % pour la dette libellée en USD et en GBP.

Le coût de la dette du Groupe a légèrement augmenté en 2024 en raison d'un coût marginal de financement plus élevé pour les dettes contractées en 2023 et 2024, partiellement compensé par une meilleure rémunération sur la position de trésorerie du Groupe en 2024 et les instruments de couvertures en place.

4.1.5.2 Notations

URW a sollicité une notation auprès de Standard & Poor's (S&P) et Moody's :

- Les 2 agences de notation ont confirmé en février 2024 que la reprise de la distribution n'aurait pas d'impact sur la notation actuelle du Groupe ;
- Le 28 mai 2024, S&P a publié une *full analysis* confirmant la notation à long terme du Groupe à « BBB+ » avec perspective « stable » ;
- Le 23 septembre 2024, S&P a reconfirmé la notation à long terme du Groupe à « BBB+ » avec perspective « stable » ; et
- Le 15 octobre 2024, Moody's a publié une *credit opinion* confirmant la notation à long terme du Groupe à « Baa2 » avec perspective « stable ».

Les dernières confirmations de notation des agences ont inclus l'impact des dépassements de coûts associés au projet Westfield Hamburg.

Le 14 janvier 2025, S&P a publié un bulletin indiquant que les progrès des cessions du Groupe soutiendront ses indicateurs de crédit.

4.1.5.3 Gestion des risques de marché

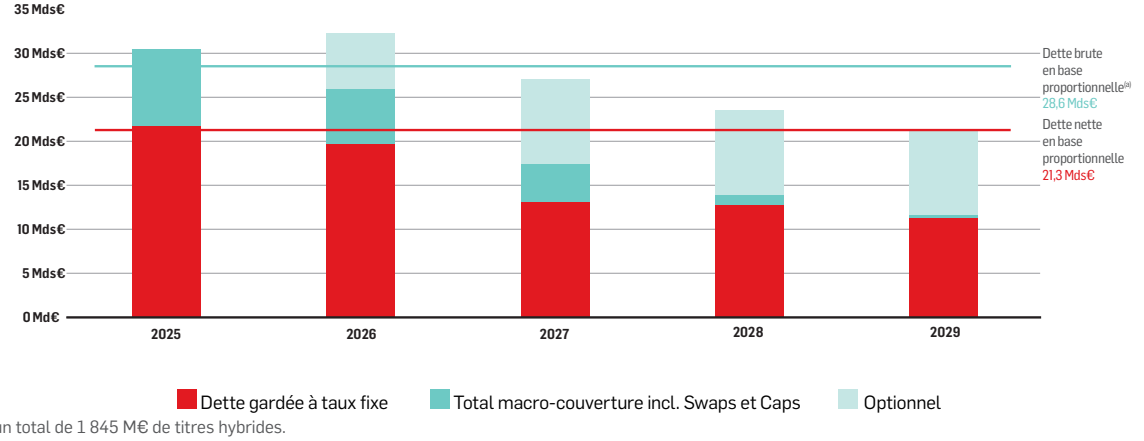
Les risques de marché peuvent engendrer des pertes résultant des variations des taux d'intérêt, des cours de change, des prix de matières premières ou de titres cotés en Bourse. Ces risques pour URW portent principalement sur (i) l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts contractés (pour financer la politique d'investissement et maintenir la liquidité financière suffisante du Groupe) et (ii) 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.

Gestion du risque de taux

En 2024, le Groupe a continué d'ajuster sa position de couverture en fonction des conditions du marché, au regard des plans de cession et d'investissement du Groupe, de son programme de couverture, de sa dette existante[2], ainsi que de la dette que le Groupe prévoit de lever dans les années à venir.

La position de taux d'intérêt nette du Groupe[3] est entièrement couverte pour 2025 ainsi que pour les années suivantes.

PROJECTION ANNUELLE DES ENCOURS MOYENS DE COUVERTURE ET DE DETTE FIXE JUSQU'EN 2029 (MDS€ – AU 31 DÉCEMBRE 2024)



(a) Incluant un total de 1 845 M€ de titres hybrides.

(1) Soumises aux *covenants*.
(2) Sur une base proportionnelle.
(3) Les instruments de couverture sont utilisés pour couvrir (i) la dette à taux variable et (ii) la dette à taux fixe ayant été immédiatement transformée à taux variable, conformément à la politique de macro-couverture du Groupe.

Mesure de l'exposition au risque de taux

En 2024, les taux d'intérêt court terme ont diminué de : -120 bps pour l'Euribor 3M, -102 bps pour le SOFR 3M et -58 bps pour le Sonia 3M.

Sur la base de la dette nette estimée d'URW en 2025, une variation des taux d'intérêt[1] (Euribor, SOFR, Sonia) aurait un impact sur le résultat récurent de 2025 comme suit :

	Euros	USD	GBP	Total eq. EUR
-50 bps de taux d'intérêt	0,0 M€	+4,7 M$	0,0 M£	**+4,5 M€**
-25 bps de taux d'intérêt	0,0 M€	+2,3 M$	0,0 M£	**+2,3 M€**
+25 bps de taux d'intérêt	+11,1 M€	-2,3 M$	0,0 M£	**+8,9 M€**
+50 bps de taux d'intérêt	+23,2 M€	-4,7 M$	0,0 M£	**+18,7 M€**

Le tableau ci-dessus démontre l'impact positif qu'une hausse des taux aurait sur les coûts financiers récurrents, étant donné que les instruments de couverture en place en 2025 seraient supérieurs au niveau de dette estimée.

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[2], 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.

IFRS - en millions*	Euros[a]	USD	GBP	Total eq. EUR
Valeur du patrimoine[b]	35 107	10 214	2 596	48 069
Dette nette	16 149	3 232	653	20 047
LTV IFRS	**46,0 %**	**31,6 %**	**25,2 %**	**41,7 %**

*En devises locales. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Inclut le SEK.
(b) Hors prix de transfert et hors 720 M€ d'écart d'acquisition non lié à des activités de prestations de services.

Proportionelle - en millions*	Euros[a]	USD	GBP	Total eq. EUR
Valeur du patrimoine[b]	35 677	10 806	3 011	49 711
Dette nette	16 549	3 690	996	21 302
LTV proportionnelle[c]	**46,4 %**	**34,1 %**	**33,1 %**	**42,9 %**

*En devises locales. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Inclut le SEK.
(b) Hors prix de transfert et hors 763 M€ d'écart d'acquisition non lié à des activités de prestations de services.
(c) 44,8 % hors prix de transfert.

Les principales expositions au risque de change du Groupe sont en USD, GBP et SEK. Une variation de 10 % de l'EUR/USD, de l'EUR/GBP ou de l'EUR/SEK (c'est-à-dire une augmentation de +10 % de l'EUR par rapport à l'USD, au GBP ou au SEK en 2025) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et sur le résultat net récurrent :

	Impact sur	
en M€	Capitaux propres	Résultat récurrent net
+10% en EUR/USD	(432,5)	(27,9)
+10% en EUR/GBP	(152,4)	(15,8)
+10% en EUR/SEK	(174,2)	(8,1)

L'impact sur le résultat net récurrent serait neutralisé par la couverture de change mise en place par le Groupe les variations de taux de change EUR/USD, EUR/GBP et EUR/SEK.

(1) L'impact théorique d'une hausse/baisse des taux d'intérêt est calculé par rapport aux taux à terme 1 an au 31 décembre 2024 : Euribor 3m (2,2304 %), SOFR 3m (4,1508 %) et Sonia 3m (4,3595 %). L'impact sur les taux de change dû à cette hausse/baisse théorique n'est pas pris en compte.
(2) Sur une base proportionnelle.

4.1.5.4 Structure financière

Ratios financiers – IFRS	2024	2023
Dette nette	20 047 M€	19 967 M€
Valeur du patrimoine	48 069 M€	47 796 M€
LTV	41,7 %	41,8 %
ICR	4,2x	4,2x
Ratio dette nette/EBE[a]	8,7x	9,3x
FFO/Dette nette	8,3 %	7,8 %

(a) Sur la base des 12 derniers mois.

Ratios financiers – Proportionelle	2024	2023
Dette nette	21 302 M€	21 378 M€
Valeur du patrimoine	49 711 M€	49 574 M€
LTV	42,9 %	43,1 %
ICR	3,9x	3,9x
Ratio dette nette/EBE[a]	9,1x	9,7x
FFO/Dette nette	7,8 %	7,3 %

(a) Sur la base des 12 derniers mois.

Évolution de la LTV

- Le ratio LTV[1] a légèrement diminué, soutenu par les cessions réalisées en 2024 et la légère amélioration de la valorisation des actifs malgré la baisse de la valorisation du projet Westfield Hamburg.
- Proforma des produits de la cession supplémentaire sécurisée[2], le ratio LTV s'établirait à 40,8 % sur une base IFRS et 42,0 % sur une base proportionnelle, en dessous du niveau de 2023.
- En incluant les titres hybrides, le ratio LTV s'établirait respectivement à 44,7 % et 45,7 % sur une base IFRS et sur une base proportionnelle.
- Pour rappel, le Groupe communique le ratio LTV (i) en IFRS conformément à ses *covenants* financiers en Europe et (ii) sur une base proportionnelle comme suivi par certaines agences de notation.
- Conformément aux EPRA[3] Best Practices Recommandations guidelines[4], le Groupe a également calculé le ratio EPRA LTV, qui s'élève à 53,8 % au 31 décembre 2024 (contre 54,4 % au 31 décembre 2023), suite à l'inclusion des titres hybrides et du retraitement[5] des participations minoritaires. Il a bénéficié de l'impact positif de l'émission d'actions URW contre l'acquisition par CPP Investments d'une participation de 38,9 % dans URW Germany. Proforma pour les cessions sécurisées, le ratio EPRA LTV était de 53,1 %.

Évolution de la dette nette/EBE

- L'amélioration de la dette nette/EBE de 9,3x à 8,7x en 2024 tient compte de la stabilité de la dette nette et de la forte performance opérationnelle du Groupe. Il s'élèverait à 9,5x en incluant les titres hybrides.

Évolution de l'ICR

- L'ICR est resté stable en 2024 à 4,2x (3,9x sur une base proportionnelle), soutenu par une augmentation de l'EBE à périmètre constant, partiellement compensée par un coût de la dette légèrement plus élevé en 2024.

Évolution du FFO/Dette nette

- Le FFO/Dette nette s'est amélioré en 2024, passant de 7,8 % à 8,3 %, soutenu par la performance opérationnelle du Groupe en 2024.

Ratios financiers – synthèse

Dette Corporate et lignes de crédit

Les niveaux des *covenants* liés à la dette *Corporate*[6] du Groupe ainsi que les ratios financiers correspondants s'établissent à :

	31 décembre 2024	Lignes de crédit Europe	Obligations Rule 144A et Reg S[b]
LTV[a]	41,7 %	< 60 %	< 65 %
ICR	4,2x	> 2x	> 1,5x
FFO/Dette nette	8,3 %	> 4 %	n/a
Ratio d'endettement hypothécaire	5,0 %	n/a	< 45 %
Ratio d'actif libre	1,9x	n/a	> 1,25x

(a) Ratio calculé sur la base des *covenants* financiers du Groupe en Europe.
(b) Correspondant à 3,0 Mds$ d'obligations Rule 144A et 0,8 Mds£ d'obligations Reg S.

Ces *covenants* sont testés semestriellement sur la base des états financiers IFRS du Groupe. Au 31 décembre 2024, 100 % 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 selon les cas.
- Requièrent un ratio ICR supérieur à 2x au niveau du Groupe ou de la société emprunteuse selon le cas.
- Incluent un *covenant* de FFO/Dette nette supérieur à 4 % pour le Groupe ou l'entité emprunteuse selon le cas.

Dette hypothécaire sans recours

La dette hypothécaire sans recours de certaines entités du Groupe comprend des *covenants* financiers :

	Seuils de covenant (intervalles)	% de dette hypothécaire sans recours incluant ce type de covenant
Taux de rendement de la dette	5 %-7 %	20 %
Dette sur Loyer	8,9x	2 %
ICR	1,3x – 2,5x	31 %
LTV	55 % - 75 %	51 %

- Tout manquement à ces *covenants* ne pourrait pas entrainer de défaut croisé sur les emprunts du Groupe.
- De manière générale, les défauts de paiements au titre de ces prêts ne devraient pas avoir d'effet significatif défavorable sur les finances du Groupe.

(1) Hors écart d'acquisition non lié à des activités de prestations de services conformément aux covenants de ratios d'endettement du Groupe en Europe (720 M€ en IFRS et 763 M€ sur une base proportionnelle).
(2) C'est-à-dire la cession de Westfield Forum des Halles et de la tour Trinity.
(3) EPRA : European Public Real Estate Association.
(4) Se référer à www.epra.com
(5) Pour plus d'information, se référer à la section 4.1.6 "Indicateurs de performance EPRA".
(6) Correspond à la dette non garantie émise par le Groupe, c'est-à-dire les obligations (EMTN, Rule 144A et Reg S Bonds), la dette bancaire (prêts à terme et facilités de crédit tirées).

Dette à court terme

Il n'y a pas de *covenants* financiers (comme les ratios de LTV et ICR) dans le cadre des programmes Neu MTN, Neu CP et ECP d'URW.

4.1.5.5 Tableau de passage entre le bilan et le ratio d'endettement (LTV)

A) En IFRS

(M€)	31/12/2024 IFRS	30/06/2024 IFRS	31/12/2023 IFRS
Montants comptabilisés au Bilan	**46 618,9**	**46 495,7**	**46 290,8**
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	36 708,8	36 890,5	36 912,8
Immeubles de placement évalués au coût	402,8	406,3	405,4
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	7 019,5	6 833,5	6 980,3
Autres actifs corporels	114,4	105,0	113,0
Écarts d'acquisition	806,0	811,1	845,2
Actifs incorporels	840,2	853,5	829,6
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	727,2	595,8	204,5
Retraitements	**1 450,1**	**1 483,5**	**1 504,7**
Droits de mutation et frais	1 857,8	1 843,3	1 819,6
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services[(a)]	(720,5)	(720,5)	(725,9)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 117,7	1 179,9	1 200,8
Retraitements IFRS, dont	(805,0)	(819,2)	(789,8)
Contrats de location financement	*(979,3)*	*(1 022,0)*	*(977,0)*
Autres	*174,3*	*202,8*	*187,2*
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (=A)	**48 069,0**	**47 979,2**	**47 795,5**
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (=B)	**46 211,2**	**46 135,9**	**45 975,9**
Montants comptabilisés au Bilan			
Part non courante des emprunts et dettes financières	23 419,1	23 044,0	25 082,6
Part courante des emprunts et dettes financières	3 161,5	3 371,3	1 835,5
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente[(b)]	0,0	0,0	0,0
Total dettes financières	**26 580,5**	**26 415,3**	**26 918,1**
Retraitements			
Juste valeur de la dette	1,2	(1,7)	(0,8)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 120,4)	(1 372,3)	(1 354,9)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(48,3)	(35,7)	(24,6)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(76,6)	(6,7)	(68,9)
Total dettes financières (en valeur nominale)	**25 336,4**	**24 998,9**	**25 468,8**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(5 288,9)	(4 620,2)	(5 502,3)
Dette financière nette (=C)	**20 047,4**	**20 378,7**	**19 966,5**
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (=C/A)	**41,7 %**	**42,5 %**	**41,8 %**
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (=C/B)	**43,4 %**	**44,2 %**	**43,4 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Ajustement des écarts d'acquisition au regard des covenants bancaires.
(b) Inclus uniquement la dette financière classée comme en vue de la vente.

B) En proportionnelle

(M€)	31/12/2024 Proportionnelle	30/06/2024 Proportionnelle	31/12/2023 Proportionnelle
Montants comptabilisés au Bilan	**47 994,3**	**48 055,2**	**47 838,7**
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	43 772,0	43 852,5	44 056,0
Immeubles de placement évalués au coût	450,4	453,2	454,9
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	1 239,0	1 281,9	1 239,3
Autres actifs corporels	117,3	107,8	115,8
Écarts d'acquisition	848,2	859,1	893,3
Actifs incorporels	840,2	853,5	829,5
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	727,2	647,2	249,9
Retraitements	**1 716,3**	**1 721,5**	**1 734,9**
Droits de mutation et frais	2 111,1	2 088,2	2 052,1
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services[(a)]	(762,7)	(773,4)	(778,8)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 114,8	1 177,1	1 198,1
Retraitements IFRS, dont	(746,9)	(770,4)	(736,4)
Contrats de location financement	*(981,6)*	*(1 024,1)*	*(979,2)*
Autres	*234,7*	*253,7*	*242,8*
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (=A)	**49 710,6**	**49 776,7**	**49 573,5**
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (=B)	**47 599,5**	**47 688,5**	**47 521,5**
Montants comptabilisés au Bilan			
Part non courante des emprunts et dettes financières	24 657,5	24 313,2	26 440,2
Part courante des emprunts et dettes financières	3 331,2	3 649,2	1 992,9
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente[(b)]	0,0	31,9	30,6
Total dettes financières	**27 988,6**	**27 994,3**	**28 463,7**
Retraitements			
Juste valeur de la dette	1,3	(1,3)	0,2
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 120,4)	(1 372,3)	(1 354,9)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(48,3)	(35,7)	(24,6)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(78,6)	(7,3)	(70,0)
Total dettes financières (en valeur nominale)	**26 742,6**	**26 577,8**	**27 014,4**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(5 440,1)	(4 777,7)	(5 636,5)
Dette financière nette (=C)	**21 302,4**	**21 800,1**	**21 378,0**
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (=C/A)	**42,9 %**	**43,8 %**	**43,1 %**
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (=C/B)	**44,8 %**	**45,7 %**	**45,0 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Ajustement des écarts d'acquisition au regard des covenants bancaires.
(b) Inclus uniquement la dette financière classée comme en vue de la vente.

4.1.6 Indicateurs de performance EPRA

Les indicateurs de performance d'URW de l'année 2024 et 2023, 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

		2024	2023
Résultat Net Récurrent (RNR) EPRA	En M€	1 472,5	1 408,9
Résultat Net Récurrent EPRA / action	En € / action	10,56	10,14
% de variation du RNR EPRA / action	En %	4,1%	5,0 %

B) Tableau de passage entre le résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées et le Résultat Net Récurrent EPRA

Résultat net récurrent EPRA par action	2024	2023
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées (M€)	**146,2**	**(1 629,1)**
Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA :		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	(1 078,3)	(2 246,0)
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	(8,6)	(10,3)
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	-	-
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cessions	-	-
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition	(39,2)	(234,0)
(vi) variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	63,7	(369,2)
(vii) Coûts d'acquisition et autres coûts sur acquisitions de sociétés	(12,7)	(8,9)
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	(17,8)	70,3
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	(329,9)	(566,2)
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	96,5	326,3
Résultat net récurrent EPRA	**1 472,5**	**1 408,9**
Nombre moyen d'actions et d'ORA	139 497 322	138 965 717
Résultat net récurrent EPRA par action	**10,56 €**	**10,14 €**
Variation du Résultat net récurrent EPRA par action	**4,1 %**	**5,0 %**

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

(1) EPRA: *European Public Real Estate Association.*
(2) *"Best Practices Recommendations"*. Voir www.epra.com.

4.1.6.2 VNR, ACN et VCN EPRA

Pour de plus amples informations sur les indicateurs VNR, ACN et VCN EPRA, veuillez consulter la Section 4.1.4.

A) Synthèse

		31/12/2024	31/12/2023	Écart
VNR EPRA	En € / action	143,80	146,70	(2,0 %)
ACN EPRA	En € / action	111,00	112,30	(1,2 %)
VCN EPRA	En € / action	116,90	121,90	(4,1 %)

B) Calculs détaillés au 31 décembre 2024

	31/12/2024		
(M€)	VNR EPRA	ACN EPRA	VCN EPRA
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	**15 850**	**15 850**	**15 850**
Inclure / Exclure* :			
i) Instruments hybrides	134	134	134
ANR dilué	**15 984**	**15 984**	**15 984**
Inclure* :			
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des IPUC[(a)] (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants[(b)]	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement[(c)]	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks[(d)]	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	**15 984**	**15 984**	**15 984**
Exclure* :			
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP[(e)] détaillés ci-dessous :			
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	1 958	1 958	–
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	–	(979)	–
vi) Valeur de marché des instruments financiers	374	374	–
vii) Écarts d'acquisition liés aux impôts différés	(175)	(175)	(175)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	–	(631)	(631)
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	–	(792)	–
Inclure* :			
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	–	–	1 910
x) Valeur de marché des actifs incorporels	1 024	–	–
xi) Droits de mutations et frais[(f)]	1 855	485	–
ANR	**21 020**	**16 225**	**17 088**
Nombre d'actions totalement diluées	146 139 350	146 139 350	146 139 350
ANR par action	**143,80 €**	**111,00 €**	**116,90 €**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.
(b) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.
(c) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.
(d) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.
(e) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.
(f) 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, ou qu'un passif doit être déduit.
* "Exclure" indique qu'un actif (au bilan) est repris, ou qu'un passif (au bilan) est réintégré.

C) Calculs détaillés au 31 décembre 2023

	31/12/2023		
(M€)	VNR EPRA	ACN EPRA	VCN EPRA
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (IFRS)	**15 386**	**15 386**	**15 386**
Inclure / Exclure* :			
i) Instruments hybrides	26	26	26
ANR dilué	**15 412**	**15 412**	**15 412**
Inclure* :			
ii.a) Réévaluation des IP (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des IPUC[(a)] (si le modèle des coûts d'IAS 40 est utilisé)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres investissements non-courants[(b)]	0	0	0
iii) Réévaluation des créances de location-financement[(c)]	0	0	0
iv) Réévaluation des stocks[(d)]	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	**15 412**	**15 412**	**15 412**
Exclure* :			
v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des IP[(e)] détaillés ci-dessous :			
v.a) Reprise des impôts différés au bilan	1 851	1 851	–
v.b) Impôts différés effectifs sur les plus-values latentes	–	(925)	–
vi) Valeur de marché des instruments financiers	614	614	–
vii) Écarts d'acquisition liés aux impôts différés	(175)	(175)	(175)
viii.a) Écarts d'acquisition (au bilan IFRS) (valeur nette du point vii)	–	(670)	(670)
viii.b) Actifs incorporels (au bilan IFRS)	–	(783)	–
Inclure* :			
ix) Valeur de marché de la dette à taux fixe	–	–	2 549
x) Valeur de marché des actifs incorporels	1 097	–	–
xi) Droits de mutations et frais[(f)]	1 795	450	–
ANR	**20 594**	**15 773**	**17 116**
Nombre d'actions totalement diluées	140 408 752	140 408 752	140 408 752
ANR par action	**146,70 €**	**112,30 €**	**121,90 €**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Différence entre le coût des immeubles en construction inscrits au bilan et leur juste valeur.
(b) La valeur de marché des actifs incorporels apparaît sous le point (x). Elle n'est pas comptabilisée sous cette ligne.
(c) Différence entre le coût amorti des créances des contrats location-financement inscrites au bilan et leur juste valeur.
(d) Différence entre le coût des immeubles commerciaux inscrits au bilan (IAS 2) et leur juste valeur.
(e) Ajustement de l'impôt différé pour les ACN calculé conformément aux directives de l'EPRA.
(f) 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, ou qu'un passif doit être déduit.
* "Exclure" indique qu'un actif (au bilan) est repris, ou qu'un passif (au bilan) est réintégré.

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

	31/12/2024		31/12/2023	
	Centres Commerciaux[c]	**Bureaux et Autres[c]**	Centres Commerciaux[c]	Bureaux et Autres[c]
Taux de rendement Unibail-Rodamco-Westfield	**5,4 %**	**6,8 %**	**5,3 %**	**5,9 %**
Effet des surfaces et immeubles vacants		(0,5 %)		(0,6 %)
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0%
Effet des droits et frais estimés	(0,2 %)	(0,2 %)	(0,2 %)	(0,2 %)
Taux de rendement EPRA *topped-up*[a]	**5,3 %**	**6,1 %**	**5,2 %**	**5,2%**
Effet des aménagements de loyers	(0,2 %)	(1,5 %)	(0,2 %)	(1,0 %)
Taux de rendement EPRA *cash*[b]	**5,1 %**	**4,6 %**	**5,0 %**	**4,2 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.
(b) Loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeurs, droits inclus.
(c) Les actifs en développement et ceux non contrôlés par URW, la marque Westfield et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.

B) Calcul détaillé

		31/12/2024		31/12/2023	
		Centres Commerciaux[a]	**Bureaux & Autres[a]**	Centres Commerciaux[a]	Bureaux & Autres[a]
Loyers nets EPRA *topped-up* (=A)	M€	2 136	110	2 073	98
Valeur droits inclus (=B)	M€	40 460	1 798	39 703	1 877
Taux de rendement EPRA *topped-up* (=A/B)	**%**	**5,3 %**	**6,1 %**	**5,2 %**	**5,2 %**
Loyers nets EPRA (=C)	M€	2 054	83	1 982	78
Valeur droits inclus (=B)	M€	40 460	1 798	39 703	1 877
Taux de rendement EPRA *cash* (=C/B)	**%**	**5,1 %**	**4,6 %**	**5,0 %**	**4,2 %**

(a) Les actifs en développement et ceux non contrôlés par URW, la marque Westfield et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.

4.1.6.4 Ratio d'endettement EPRA

A) Calcul détaillé au 31 décembre 2024

31/12/2024 Ratio d'endettement EPRA en M€	Groupe IFRS publié	Proportionnelle Quote-part dans les Coentreprises	Quote-part dans les entités associées significatives[a]	Participations ne donnant pas le contrôle[b]	Combiné
Inclure :					
Emprunts obligataires	22 321	0	0	0	22 321
Instruments hybrides	1 845	0	0	0	1 845
Emprunts auprès d'institutions financières	3 015	1 406	519	(465)	4 476
Billets de trésorerie	0	0	0	0	0
Dette nette d'exploitation	276	10	0	34	320
Dette brute	**27 457**	**1 416**	**519**	**(431)**	**28 962**
Exclure :					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 289	151	142	(103)	5 479
Dette nette (=A)	**22 168**	**1 265**	**378**	**(328)**	**23 482**
Inclure :					
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	36 709	7 063	1 803	(5 285)	40 291
Immeubles de placement évalués au coût	403	48	0	(69)	382
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	7 020	(5 780)	(1 215)	0	24
Immeubles détenus en vue de la vente/Stocks	745	29	0	0	774
Actifs incorporels	2 029	0	0	(231)	1 798
Écarts d'acquisition	86	0	0	0	86
Actifs financiers	160	0	0	174	334
Total patrimoine (=B)	**47 151**	**1 360**	**589**	**(5 411)**	**43 688**
Ratio d'endettement (=A/B)	**47,0 %**				**53,8 %**
Droits de mutation et frais (=C)	**1 858**	**256**	**72**	**(328)**	**1 857**
Ratio d'endettement incluant droits de mutation et frais (=A/(B+C))	**45,2 %**				**51,6 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Correspond à la quote-part dans Crossroads, Złote Tarasy et le projet Triangle.
(b) Correspond à la participation minoritaire dans les sociétés en intégration globale.

B) Calcul détaillé au 31 décembre 2023

31/12/2023 Ratio d'endettement EPRA en M€	Groupe IFRS publié	Proportionnelle Quote-part dans les Coentreprises	Quote-part dans les entités associées significatives[a]	Participations ne donnant pas le contrôle[b]	Combiné
Inclure :					
Emprunts obligataires	22 403	0	0	0	22 403
Instruments hybrides	1 845	0	0	0	1 845
Emprunts auprès d'institutions financières	3 066	1 545	500	(512)	4 600
Billets de trésorerie	0	0	0	0	0
Dette nette d'exploitation	163	39	0	0	202
Dette brute	**27,476**	**1,585**	**500**	**(512)**	**29 049**
Exclure :					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 502	134	132	(191)	5 577
Dette nette (=A)	**21 974**	**1 451**	**369**	**(321)**	**23 472**
Inclure :					
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	36 913	7 143	1 748	(5 644)	40 160
Immeubles de placement évalués au coût	405	49	0	(88)	367
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6 980	(5 741)	(1 214)	0	25
Immeubles détenus en vue de la vente/Stocks	240	74	0	0	313
Actifs incorporels	2 086	0	0	(283)	1 803
Écarts d'acquisition	119	0	0	0	119
Actifs financiers	151	0	0	174	326
Total patrimoine (=B)	**46 895**	**1 526**	**533**	**(5 841)**	**43 113**
Ratio d'endettement (=A/B)	**46,9 %**				**54.4 %**
Droits de mutation et frais (=C)	**1 820**	**232**	**71**	**(328)**	**1 795**
Ratio d'endettement incluant droits de mutation et frais (=A/(B+C))	**45,1 %**				**52,3 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Correspond à la quote-part dans Crossroads, Złote Tarasy et le projet Triangle.
(b) Correspond à la participation minoritaire dans les sociétés en intégration globale.

4.1.6.5 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 (= surface louée + vacante).

A) Synthèse

Taux de vacance EPRA - Total URW	31/12/2024	30/06/2024	31/12/2023
Loyer de marché des locaux vacants (A)	155,7	174,0	168,1
Portefeuille total à la valeur de marché (B)	2 964,4	3 023,0	2 945,1
Taux de vacance EPRA (A/B)	**5,3 %**	**5,8 %**	**5,7 %**

B) Détails par région

Taux de vacance EPRA par région	31/12/2024	30/06/2024	31/12/2023
Centres Commerciaux			
France	4,0 %	4,0 %	3,8 %
Espagne	1,8 %	1,4 %	1,5 %
Europe du sud	**3,4 %**	**3,3 %**	**3,2 %**
Europe centrale	1,4 %	1,5 %	1,5 %
Autriche	1,9 %	3,3 %	2,6 %
Allemagne	3,8 %	4,5 %	3,6 %
Europe centrale et de l'est	**2,2 %**	**2,8 %**	**2,5 %**
Pays nordiques	5,7 %	7,2 %	6,9 %
Pays-Bas	4,2 %	4,9 %	3,5 %
Europe du nord	**5,0 %**	**6,2 %**	**5,3 %**
Sous-total Centres Commerciaux Europe continentale	**3,2 %**	**3,5 %**	**3,2 %**
Royaume-Uni	5,8 %	6,4 %	6,9 %
Sous-total Centres Commerciaux Europe	**3,6 %**	**4,0 %**	**3,8 %**
Flagships américains	6,2 %	7,4 %	7,3 %
Régionaux américains	7,5 %	9,7 %	10,1 %
QCA américains	23,6 %	23,5 %	21,4 %
Sous-total Centres Commerciaux États-Unis	**7,2 %**	**8,6 %**	**8,5 %**
Total Centres Commerciaux	**4,8 %**	**5,5 %**	**5,4 %**
Bureaux & Autres			
France	11,5 %	4,8 %	10,3 %
Autres pays	15,2 %	15,4 %	17,2 %
Sous-total Bureaux & Autres Europe continentale	**11,7 %**	**6,2 %**	**11,1 %**
États-Unis	50,1 %	44,0 %	38,5 %
Total Bureaux & Autres	**16,8 %**	**12,8 %**	**15,7 %**
Total URW	**5,3 %**	**5,8 %**	**5,7 %**

4.1.6.6 Ratios de coûts EPRA

Références EPRA (M€)		Proportionnelle 2024	Proportionnelle 2023
	Inclus :		
(i-1)	Frais de fonctionnement	(202,8)	(231,3)
(i-2)	Frais de développement	(4,9)	(4,7)
(i-3)	Charges sur immeubles	(409,8)	(438,0)
(ii)	Charges locatives nettes / honoraires	(71,4)	(83,0)
(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	(14,2)	(12,3)
	Exclus (si inclus ci-dessus) :		
(vi)	Amortissement des immeubles de placement	0,0	0,0
(vii)	Charges du foncier	0,0	0,0
(viii)	Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	226,1	253,2
	Coûts EPRA (y compris coûts de vacance) (A)	**(477,1)**	**(516,2)**
(ix)	Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(71,4)	(83,0)
	Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	**(405,7)**	**(433,2)**
(x)	Revenus locatifs moins les charges du foncier	2 657,0	2 635,7
(xi)	Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(226,1)	(253,2)
(xii)	Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	115,5	109,8
	Revenus locatifs (C)	**2 546,3**	**2 492,3**
	Ratio de Coûts EPRA (y compris les coûts de vacance) (A/C)	**18,7 %**	**20,7 %**
	Ratio de Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B/C)	**15,9 %**	**17,4 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
Remarques : le calcul repose sur les recommandations de l'EPRA et s'applique aux secteurs Centres Commerciaux et Bureaux & Autres.

4.1.6.7 Investissements

(M€)	Proportionnelle 2024 100 %	Proportionnelle 2024 Part du Groupe	Proportionnelle 2023 100 %	Proportionnelle 2023 Part du Groupe
Acquisitions[a]	4,2	2,6	21,5	15,7
Développement[b]	920,7	899,6	759,2	727,6
Portefeuille à périmètre constant[c]	426,1	381,2	467,9	414,9
Autres[d]	98,1	92,4	119,7	111,0
Total Investissements	**1 449,0**	**1 375,8**	**1 368,2**	**1 269,1**
Passage aux décaissements	(77,6)	(86,2)	(106,4)	(97,4)
Total Investissements décaissés	**1 371,5**	**1 289,5**	**1 261,9**	**1 171,8**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) En 2024, comprend principalement des acquisitions en Espagne.
(b) En 2024, comprend principalement les dépenses en capital liées aux investissements dans les projets de redéveloppement et d'extension de Fisketorvet, CNIT Eole, Centrum Černý Most et Lightwell ainsi que dans les nouveaux projets de développement de Coppermaker Square, Westfield Hamburg-Überseequartier et Westfield Milano.
(c) En 2024, comprend essentiellement les investissements concernant Westfield Old Orchard, Westfield London, Croydon et Westfield Topanga. Les investissements sur le périmètre constant incluent les investissements d'extension et de travaux des actifs en opération ou restructurés récemment livrés. En 2024, URW a dépensé 94,4 M€ en travaux de remplacement, en part du Groupe.
(d) En 2024, comprend les indemnités d'éviction, les aménagements de loyers, les frais de commercialisation externes, les frais financiers capitalisés concernant les projets et les autres dépenses capitalisées pour respectivement -5,4 M€, 11,4 M€, 74,1 M€ et 12,4 M€ (en part du Groupe).

4.2 Autres informations

4.2.1 Données consolidées du Groupe

Activité locative[1] – Centres Commerciaux

	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)						
				Gain de LMG		Gain de LMG pour les baux > 3 ans	
Région	nb de baux signés	m²	LMG (M€)	M€	%	M€	%
Europe continentale	1 300	476 143	253,5	7,6	3,5 %	10,2	5,7 %
Royaume-Uni	178	97 122	63,4	4,2	9,0 %	3,6	8,9 %
Total Europe	**1 478**	**573 265**	**316,9**	**11,8**	**4,5 %**	**13,8**	**6,3 %**
États-Unis	645	220 109	148,0	12,2	11,7 %	16,8	29,9 %
Total URW	**2 123**	**793 374**	**464,9**	**24,0**	**6,5 %**	**30,6**	**11,1 %**

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

	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)			
	LMG signés sur baux d'une durée ferme de plus de 3 ans		LMG signés sur baux d'une durée ferme inférieure ou égale à 3 ans	
Région	**2024**	2023	**2024**	2023
Europe continentale	214,3	180,8	39,2	40,1
Royaume-Uni	55,7	52,9	7,7	11,6
Total Europe	**270,0**	**233,7**	**46,9**	**51,7**
États-Unis	101,6	115,5	46,4	42,8
Total URW	**371,6**	**349,3**	**93,3**	**94,5**

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

Loyers nets par segment

	Loyers nets (M€)			
Secteur	**2024**	2023	Évolution (%)	Évolution à périmètre constant (%)
Centres Commerciaux	2 073,3	2 030,9	2,1 %	5.8 %[a]
Bureaux & Autres	102,4	83,8	22,3 %	14,4 %
Congrès & Exposition	138,6	95,4	45,3 %	21.3 %[b]
Total URW	**2 314,4**	**2 210,1**	**4,7 %**	**6,7 %[c]**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
(a) Hors aéroports, centres régionaux américains et actif Quartier Central des Affaires.
(b) Hors impact des salons triennaux, des Jeux Olympiques et des livraisons récentes.
(c) Hors aéroports, centres régionaux américains et actif Quartier Central des Affaires, pour l'activité C&E, hors impact des salons triennaux, des Jeux Olympiques et des livraisons récentes.

(1) Les données de 2023 sont retraitées des cessions.

Loyers nets – Centres Commerciaux

	Loyers nets (M€)		
Région	**2024**	2023	%
Loyers nets - Europe continentale	1 428,2	1 361,2	4,9 %
Loyers nets - Royaume-Uni	137,9	134,4	2,6 %
Total loyers nets - Europe	**1 566,0**	**1 495,6**	**4,7 %**
Loyers nets - États-Unis (y.c. aéroports)	507,3	535,3	(5,2 %)
Total loyers nets - URW (y.c. aéroports)	**2 073,4**	**2 030,9**	**2,1 %**

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

	Loyers nets (M€)à périmètre constant		
Région	**2024**	2023	%
Loyers nets - Europe continentale	1 338,9	1 263,1	6,0 %
Loyers nets - Royaume-Uni	137,7	126,6	8,7 %
Total loyers nets - Europe	**1 476,6**	**1 389,7**	**6,3 %**
Loyers nets - *Flagships* américains	385,0	370,4	4,0 %
Total loyers nets - URW (hors aéroports)	**1 861,6**	**1 760,1**	**5,8 %**

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

	Évolution des loyers nets à périmètre constant (%)					
Région	Indexation	Renouvellements et relocations nets des départs	Loyers variables	Créances douteuses	Autre	Total
Loyers nets - Europe continentale	3,0 %	0,4 %	0,7 %	1,4 %	0,6 %	6,0 %
Loyers nets - Royaume-Uni	0,0 %	4,1 %	(1,5 %)	0,3 %	5,9 %	8,7 %
Loyers nets - Europe	**2,7 %**	**0,7 %**	**0,5 %**	**1,3 %**	**1,1 %**	**6,3 %**
Loyers nets - *Flagships* américains	0,0 %	8,8 %	(3,1 %)	(1,4 %)	(0,3 %)	4,0 %
Loyers nets - URW (hors aéroports)	**2,1 %**	**2,4 %**	**(0,3 %)**	**0,7 %**	**0,8 %**	**5,8 %**

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

Loyers variables

	Loyers Variables (M€)		
Région	**2024**	2023	%
Europe continentale	57,6	54,0	6,6 %
Royaume-Uni	11,7	10,9	7,5 %
Total Europe	**69,3**	**64,9**	**6,8 %**
États-Unis (hors aéroports)	34,7	50,8	(31,7 %)
Total URW (hors aéroports)	**104,0**	**115,7**	**(10,1 %)**

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

Retail Media & autres revenus

Région	Retail Media & autres revenus (M€) 2024	2023	%
Europe continentale	66,9	48,3	38,7 %
Royaume-Uni	17,8	15,4	15,7 %
Total Europe	**84,7**	**63,7**	**33,1 %**
États-Unis	53,4	57,7	(7,4 %)
Total URW	**138,1**	**121,3**	**13,9 %**

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

Loyers nets – Bureaux & Autres

Région	Loyers nets (M€) 2024	2023	Évolution (%)	Évolution à périmètre constant (%)
France	80,9	65,8	22,9 %	18,0 %
Autres pays	20,2	14,4	39,8 %	12,3 %
Total loyers nets - Europe	**101,0**	**80,2**	**26,0 %**	**17,0 %**
États-Unis	1,4	3,6	(60,3 %)	(47,9 %)
Total loyers nets - URW	**102,4**	**83,8**	**22,3%**	**14,4 %**

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

Taux de vacance – Centres Commerciaux

Région	Taux de vacance 31/12/2024 M€	31/12/2024 %	30/06/2024 %	31/12/2023 %
Europe continentale	52,8	3,2 %	3,5 %	3,2 %
Royaume-Uni	16,9	5,8 %	6,4 %	6,9 %
Total Europe	**69,7**	**3,6 %**	**4,0 %**	**3,8 %**
États-Unis	68,0	7,2 %	8,6 %	8,5 %
Total URW	**137,6**	**4,8 %**	**5,5 %**	**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	64,3	3,1 %	64,3	3,1 %
2025	344,2	16,5 %	240,3	11,5 %
2026	358,2	17,1 %	209,4	10,0 %
2027	318,4	15,2 %	253,5	12,1 %
2028	274,8	13,1 %	222,3	10,6 %
2029	211,7	10,1 %	201,2	9,6 %
2030	146,6	7,0 %	160,2	7,7 %
2031	103,3	4,9 %	144,1	6,9 %
2032	66,3	3,2 %	123,1	5,9 %
2033	73,9	3,5 %	172,9	8,3 %
2034	49,7	2,4 %	117,4	5,6 %
2035	23,7	1,1 %	59,5	2,8 %
Au-delà	57,0	2,7 %	123,9	5,9 %
Total	**2 092,1**	**100%**	**2 092,1**	**100 %**

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

4.2.2 Compte de résultat consolidé par activité et région

Résultat net par activité au format proportionnel (M€)		2024 Activités récurrentes	2024 Activités non récurrentes[a]	2024 Résultat	2023 Activités récurrentes	2023 Activités non récurrentes[a]	2023 Résultat
CENTRES COMMERCIAUX							
EUROPE DU SUD	Revenus locatifs	818,5	–	818,5	807,3	–	807,3
	Charges nettes d'exploitation	(101,7)	–	(101,7)	(112,8)	–	(112,8)
	Loyers nets	**716,8**	**–**	**716,8**	**694,6**	**–**	**694,6**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	37,8	(7,9)	29,9	36,8	(42,8)	(6,0)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(8,5)	(8,5)	–	(38,1)	(38,1)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	1,4	1,4	–	(839,8)	(839,8)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	–	–	–	–	(183,8)	(183,8)
	Résultat Centres Commerciaux Europe du Sud	**754,7**	**(15,0)**	**739,6**	**731,4**	**(1 104,6)**	**(373,2)**
ÉTATS-UNIS	Revenus locatifs	745,6	–	745,6	782,3	–	782,3
	Charges nettes d'exploitation	(238,3)	–	(238,3)	(247,0)	–	(247,0)
	Loyers nets	**507,3**	**–**	**507,3**	**535,3**	**–**	**535,3**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	–	–	–	–	(25,4)	(25,4)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(2,4)	(2,4)	–	9,9	9,9
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(389,0)	(389,0)	–	(689,4)	(689,4)
	Résultat Centres Commerciaux États-Unis	**507,3**	**(391,4)**	**115,9**	**535,3**	**(704,9)**	**(169,6)**
EUROPE CENTRALE ET DE L'EST	Revenus locatifs	577,4	–	577,4	541,2	–	541,2
	Charges nettes d'exploitation	(64,4)	–	(64,4)	(54,3)	–	(54,3)
	Loyers nets	**513,0**	**–**	**513,0**	**486,8**	**–**	**486,8**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	49,2	(25,1)	24,1	49,5	(19,3)	30,2
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(35,6)	(35,6)	–	0,8	0,8
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(403,6)	(403,6)	–	(352,7)	(352,7)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	–	(45,0)	(45,0)	–	(58,3)	(58,3)
	Résultat Centres Commerciaux Europe centrale et de l'Est	**562,2**	**(509,3)**	**52,9**	**536,4**	**(429,5)**	**106,9**
EUROPE DU NORD	Revenus locatifs	224,7	–	224,7	210,2	–	210,2
	Charges nettes d'exploitation	(26,4)	–	(26,4)	(30,5)	–	(30,5)
	Loyers nets	**198,3**	**–**	**198,3**	**179,7**	**–**	**179,7**
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(0,7)	(0,7)	–	1,4	1,4
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	30,2	30,2	–	(238,1)	(238,1)
	Résultat Centres Commerciaux Europe du Nord	**198,3**	**29,5**	**227,8**	**179,7**	**(236,6)**	**(56,9)**
ROYAUME-UNI	Revenus locatifs	211,9	–	211,9	233,1	–	233,1
	Charges nettes d'exploitation	(74,0)	–	(74,0)	(98,7)	–	(98,7)
	Loyers nets	**137,9**	**–**	**137,9**	**134,4**	**–**	**134,4**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	(0,1)	–	(0,1)	–	–	–
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	45,9	45,9	–	(24,4)	(24,4)
	Résultat Centres Commerciaux Royaume-Uni	**137,8**	**45,9**	**183,7**	**134,4**	**(24,4)**	**110,0**
TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX		**2 160,3**	**(840,4)**	**1 320,0**	**2 117,2**	**(2 500,0)**	**(382,8)**

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

(a) 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'acquisition ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

Résultat net par activité au format proportionnel (M€)		2024 Activités récurrentes	2024 Activités non récurrentes[a]	2024 Résultat	2023 Activités récurrentes	2023 Activités non récurrentes[a]	2023 Résultat
BUREAUX & AUTRES							
FRANCE	Revenus locatifs	82,2	–	82,2	70,3	–	70,3
	Charges nettes d'exploitation	(1,4)	–	(1,4)	(4,5)	–	(4,5)
	Loyers nets	**80,9**	**–**	**80,9**	**65,8**	**–**	**65,8**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	(0,0)	(2,0)	(2,1)	(0,1)	(2,9)	(3,0)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(14,9)	(14,9)	–	(5,4)	(5,4)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(139,6)	(139,6)	–	(334,0)	(334,0)
	Résultat Bureaux France	**80,8**	**(156,6)**	**(75,7)**	**65,7**	**(342,3)**	**(276,6)**
AUTRES PAYS	Revenus locatifs	31,4	–	31,4	27,5	–	27,5
	Charges nettes d'exploitation	(9,9)	–	(9,9)	(9,4)	–	(9,4)
	Loyers nets	**21,6**	**–**	**21,6**	**18,1**	**–**	**18,1**
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	47,9	47,9	–	0,1	0,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(472,1)	(472,1)	–	(86,8)	(86,8)
	Résultat Bureaux autres pays	**21,6**	**(424,2)**	**(402,6)**	**18,1**	**(86,7)**	**(68,7)**
TOTAL RÉSULTAT BUREAUX		**102,4**	**(580,8)**	**(478,4)**	**83,8**	**(429,0)**	**(345,2)**
CONGRÈS & EXPOSITIONS							
FRANCE	Revenus locatifs	248,0	–	248,0	201,1	–	201,1
	Charges nettes d'exploitation	(109,3)	–	(109,3)	(105,7)	–	(105,7)
	Loyers nets	**138,6**	**–**	**138,6**	**95,4**	**–**	**95,4**
	Résultat opérationnel sur sites	**81,2**	**–**	**81,2**	**37,2**	**–**	**37,2**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	(1,1)	(0,6)	(1,8)	(0,9)	(0,4)	(1,2)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(49,5)	(49,5)	–	(99,3)	(99,3)
TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS & EXPOSITIONS		**218,6**	**(50,1)**	**168,5**	**131,7**	**(99,6)**	**32,1**
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets		18,8	–	18,8	30,9	–	30,9
Résultat net des autres services		35,8	–	35,8	39,9	–	39,9
Dépréciation de l'écart d'acquisition correspondant à l'activité de services immobiliers		–	–	–	–	–	–
Frais de structure		(179,2)	–	(179,2)	(199,4)	–	(199,4)
Frais de développement		(4,9)	–	(4,9)	(4,7)	–	(4,7)
Coûts d'acquisition et autres coûts		–	(12,7)	(12,7)	–	(8,9)	(8,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT AMORTISSEMENT ET DÉPRÉCIATION D'ACTIFS		**2 351,9**	**(1 484,0)**	**867,9**	**2 199,3**	**(3 037,5)**	**(838,2)**
Amortissement et dépréciation des actifs corporels et incorporels		(41,0)	6,0	(35,0)	(51,5)	(18,6)	(70,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET		**2 310,8**	**(1 477,9)**	**832,9**	**2 147,8**	**(3 056,1)**	**(908,3)**
Résultat des sociétés non consolidées		2,6	0,0	2,6	2,9	–	2,9
Résultat financier		(515,2)	79,7	(435,6)	(484,5)	(381,9)	(866,4)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**1 798,2**	**(1 398,3)**	**399,9**	**1 666,3**	**(3 438.0)**	**(1 771,7)**
Impôt sur les sociétés		(97,2)	(24,5)	(121,7)	(80,6)	73,6	(7,0)
RÉSULTAT NET		**1 701,0**	**(1 422,8)**	**278,2**	**1 585,7**	**(3 364,4)**	**(1 778,7)**
Participations ne donnant pas le contrôle		(228,5)	96,5	(132,0)	(176,8)	326,3	149,6
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX PORTEURS D'ACTIONS JUMELÉES		**1 472,5**	**(1 326,3)**	**146,2**	**1 408,9**	**(3 038,0)**	**(1 629,1)**

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

(a) 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'acquisition ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

CHAPITRE 5

ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2024

5.1 États financiers consolidés 367

5.1.1 État du résultat global consolidé 368

5.1.2 État de la situation financière consolidée 370

5.1.3 État des flux de trésorerie consolidés 371

5.1.4 État de variation des capitaux propres consolidés 372

5.2 Notes annexes aux États financiers consolidés 373

5.3 Comptes sociaux au 31 décembre 2024 452

5.3.1 Bilan au 31 décembre 2024 452

5.3.2 Compte de résultat au 31 décembre 2024 453

5.3.3 Ventilation bilan et compte de résultat par territorialité 454

5.4 Notes annexes aux comptes sociaux 455

5.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 486

5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 492

5.7 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 497

5.7.1 Unibail-Rodamco-Westfield SE 497

5.8 Autres informations 499

5.8.1 Information sur les délais de paiement et d'encaissement 499

5.8.2 Information sur les résultats des 5 derniers exercices de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE 501

Le 10 février 2025, le Directoire a arrêté les états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield SE (URW SE) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2025.

Ces comptes consolidés seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue le 29 avril 2025.

5.1 États financiers consolidés

Les états financiers sont présentés en millions d'euros (M€), et arrondis à la centaine de milliers d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître.

5.1.1 État du résultat global consolidé

État du résultat global consolidé (M€)	Notes	2024	2023
Revenus locatifs	4.2.1/4.4.1	2 426,9	2 322,1
Charges du foncier	*4.2.1/4.4.2*	*(37,0)*	*(37,7)*
Charges locatives refacturées	*4.2.1/4.4.2*	*394,6*	*364,8*
Charges locatives refacturables	*4.2.1/4.4.2*	*(456,2)*	*(424,1)*
Charges sur immeubles	*4.2.1/4.4.2*	*(403,8)*	*(431,8)*
Charges nettes d'exploitation	4.2.1/4.4.2	(502,4)	(528,7)
Loyers nets		**1 924,6**	**1 793,4**
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets		72,7	90,0
Charges de développement immobilier et de gestion de projets		(53,8)	(59,0)
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	**4.4.4**	**18,8**	**30,9**
Revenus des services immobiliers et autres activités		361,9	284,1
Dépenses liées aux services immobiliers et autres activités		(259,1)	(226,1)
Résultat net des services immobiliers et autres activités	**4.2.1/4.4.3**	**102,8**	**58,0**
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		35,6	(169,6)
Intérêts sur créances		51,2	48,8
Contribution des sociétés mises en équivalence	**6.2**	**86,7**	**(120,8)**
Frais de structure		(179,6)	(199,3)
Amortissements des biens d'exploitation		(23,6)	(31,9)
Frais de fonctionnement	**4.4.5**	**(203,2)**	**(231,2)**
Coûts d'acquisition et autres coûts	**4.4.6**	**(12,7)**	**(8,9)**
Revenus des cessions d'actifs de placement		621,9	356,5
Valeur comptable des actifs cédés		(630,6)	(366,8)
Résultat des cessions d'immeubles de placement et pertes de contrôle[1]	**3.4.2**	**(8,6)**	**(10,3)**
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		805,1	239,4
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(1 883,5)	(2 485,4)
Solde net des ajustements de valeurs	**5.5**	**(1 078,3)**	**(2 246,0)**
Dépréciation d'écart d'acquisition	**5.4**	**(39,2)**	**(234,0)**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET		**790,8**	**(968,9)**
Résultat des sociétés non consolidées		**2,7**	**3,0**
Produits financiers		*641,9*	*558,5*
Charges financières		*(1 108,0)*	*(994,6)*
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	(466,1)	(436,1)
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	7.2.2	63,8	(370,0)
Actualisation des dettes	7.2.2	(0,1)	0,8
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		**391,0**	**(1 771,2)**
Impôt sur les sociétés	8.2	(112,8)	(7,4)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		**278,2**	**(1 778,7)**
Résultat net de la période attribuable aux :			
• Détenteurs d'Actions Jumelées		146,2	(1 629,1)
• Participations externes ne donnant pas le contrôle	3.5.2	132,0	(149,6)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		**278,2**	**(1 778,7)**
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées analysé par montants attribuables aux :			
• membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE		310,1	(1 265,6)
• membres d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.		(163,9)	(363,5)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX DÉTENTEURS D'ACTIONS JUMELÉES		**146,2**	**(1 629,1)**
Nombre moyen d'actions (non dilué)	12.2	139 497 322	138 965 717
Résultat net global (Part des détenteurs d'Actions Jumelées)		146,2	(1 629,1)
Résultat net de la période par action (Part des détenteurs d'Actions Jumelées) *(€)*		**1,05**	**(11,72)**
Résultat net global retraité (Part des détenteurs d'Actions Jumelées)		146,2	(1 629,1)
Nombre moyen d'actions (dilué)	12.2	141 126 412	139 886 062
Résultat net dilué de la période par action (Part des détenteurs d'Actions Jumelées dilué) (€)[2]		**1,04**	**(11,72)**

État du résultat global consolidé (M€)	Notes	2024	2023
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		**278,2**	**(1 778,7)**
Écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères et investissements nets dans ces filiales		280,2	(161,8)
Autres éléments du résultat global qui pourront être reclassés en résultat net		**280,2**	**(161,8)**
Avantages accordés au personnel		0,1	(0,1)
Juste valeur des actifs financiers		(6,4)	1,1
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat net		**(6,3)**	**1,0**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL[3]		**273,9**	**(160,7)**
RÉSULTAT NET GLOBAL		**552,1**	**(1 939,4)**
Résultat net des participations externes ne donnant pas le contrôle		132,5	(149,6)
RÉSULTAT NET GLOBAL (DÉTENTEURS D'ACTIONS JUMELÉES)		**419,6**	**(1 789,8)**

(1) Le résultat des cessions d'immeubles de placement et pertes de contrôle comprend à la fois le résultat sur cession d'actifs et le résultat sur cession de titres.
(2) En cas de résultat net de la période négatif, le résultat net dilué par action est égal au résultat net par action.
(3) Le mondant est net en cas d'impôt.

5.1.2 État de la situation financière consolidée

État de la situation financière consolidée (M€)	Notes	Déc. 31, 2024	Déc. 31, 2023
ACTIFS NON COURANTS		**46 423,5**	**46 621,4**
Immeubles de placement	**5.1**	**37 111,6**	**37 318,2**
Immeubles de placement évalués à la juste valeur		*36 708,8*	*36 912,8*
Immeubles de placement évalués au coût		*402,8*	*405,4*
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6,2	7 019,5	6 980,3
Autres actifs corporels	5.2.2	114,4	113,0
Écarts d'acquisition	5.4.2	806,0	845,2
Actifs incorporels	5.3.2	840,2	829,6
Actifs financiers	7.3.1	269,1	260,0
Impôts différés actifs	8.3	12,1	24,4
Dérivés à la juste valeur	7.4	250,6	250,7
ACTIFS COURANTS		**7 122,1**	**6 956,7**
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	5.1	727,2	204,5
Stocks		17,6	35,3
Clients et comptes rattachés	7.5.3	487,9	506,5
Créances fiscales		225,8	196,6
Autres créances		374,7	511,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3.7	5 288,9	5 502,3
TOTAL ACTIFS		**53 545,6**	**53 578,1**
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées		**15 849,7**	**15 385,7**
Capital		713,1	695,2
Primes d'émission		13 384,8	13 491,1
Réserves consolidées		1 350,0	2 852,8
Réserves de couverture et de change		255,5	(24,3)
Résultat consolidé		146,2	(1 629,1)
• ***Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield S.E.***		***16 610,4***	***16 066,6***
• ***Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.***		***(760,7)***	***(680,9)***
Titres hybrides		1 821,1	1 821,1
Participations externes ne donnant pas le contrôle		3 366,9	3 560,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**21 037,7**	**20 767,3**
PASSIFS NON COURANTS		**27 333,2**	**28 973,7**
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.5.1	20,5	28,0
Part non courante des emprunts et dettes financières	7.3.7	23 419,1	25 082,6
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location	7.3.3	893,4	921,0
Dérivés à la juste valeur	7.4	761,7	796,3
Impôts différés passifs	8.3	1 867,2	1 781,9
Part non courante des provisions	9	64,9	64,3
Dépôts et cautionnements reçus		260,9	242,1
Dettes sur investissements		15,7	24,6
Autres dettes non courantes		29,8	32,9
PASSIFS COURANTS		**5 174,7**	**3 837,1**
Part courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.5.1	73,3	4,8
Dettes fournisseurs et autres dettes		**1 122,6**	**1 156,0**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		*240,1*	*245,0*
Dettes sur immobilisations		*578,1*	*474,0*
Autres dettes d'exploitation		*304,4*	*437,0*
Autres dettes courantes	10	667,6	738,3
Part courante des emprunts et dettes financières	7.3.7	3 161,5	1 835,5
Part courante des emprunts liés à des contrats de location	7.3.3	85,9	56,0
Part courante des provisions	9	63,8	46,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		**53 545,6**	**53 578,1**

5.1.3 État des flux de trésorerie consolidés

État des flux de trésorerie consolidés (M€)	Notes	2024	2023
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat net		**278,2**	**(1 778,7)**
Amortissements et provisions[1]		127,6	49,3
Dépréciation d'écart d'acquisition		39,2	234,0
Variations de valeur sur les immeubles	5.5	1 078,3	2 246,0
Variations de valeur sur les instruments financiers		(63,7)	369,2
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		23,8	18,9
Plus et moins-values sur cessions d'actifs[2]		8,6	10,3
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence	6.2	(35,6)	169,6
Intérêts sur créances	6.2	(51,2)	(48,8)
Dividendes de sociétés non consolidées		(2,7)	(2,9)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	466,1	436,1
Charge d'impôt		112,8	7,4
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et de l'impôt		**1 981,4**	**1 710,4**
Intérêts sur créances		51,2	48,8
Dividendes et remontées de résultat de sociétés non consolidées ou mises en équivalence[3]		372,8	414,3
Impôt versé		(121,9)	(73,4)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		(93,3)	(43,6)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		**2 190,2**	**2 056,5**
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Secteur des activités de foncière		**(525,7)**	**(785,5)**
Acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise	3.4.1	(68,9)	(72,6)
Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	5.6	(1 308,3)	(1 181,0)
Remboursement de financement immobilier		14,5	64,5
Nouveau financement immobilier		(83,2)	(118,8)
Cessions de titres	3.4.2	426,5	223,6
Cessions d'immeubles de placement	3.4.2	493,7	298,8
Investissements financiers		**(11,4)**	**(5,9)**
Acquisitions d'actifs financiers		(21,5)	(9,4)
Remboursement d'actifs financiers		10,1	3,5
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		**(537,1)**	**(791,4)**
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital de la société mère		5,2	5,1
Augmentation de capital des actionnaires minoritaires		5,0	27,2
Titres hybrides		–	(174,7)
Distribution aux actionnaires de la société mère	12.3	(347,9)	–
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(87,7)	(83,0)
Coupon sur titres hybrides		(98,8)	(58,7)
Nouveaux emprunts et dettes financières	7.3.3	1 568,7	2 409,3
Remboursements d'emprunts et de dettes financières	7.3.3	(2 531,4)	(769,2)
Produits financiers	7.2.1	698,0	528,1
Charges financières	7.2.1	(1 097,2)	(989,2)
Autres flux liés aux opérations de financement	7.3.6	3,8	(29,5)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(1 882,3)**	**865,4**
Variation des liquidités et équivalents au cours de la période		**(229,2)**	**2 130,5**
Trésorerie à l'ouverture		**5 496,1**	**3 321,2**
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie		**15,6**	**44,4**
Trésorerie à la clôture	**7.3.7**	**5 282,5**	**5 496,1**

(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.
(3) En 2024 et 2023, cette ligne comprend respectivement 82,2 M€ et 80,5 M€ de distributions réalisées par des sociétés US comptabilisées par mise en équivalence, à la suite de la cession de leurs actifs.

5.1.4 État de variation des capitaux propres consolidés

État de variation des capitaux propres consolidés (M€)	Capital	Primes d'émission	Réserves consolidées	Réserves de couverture et de change[1]	Résultats consolidés	Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées	Titres hybrides[2]	Participations externes ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
Capitaux Propres au 31/12/2022	**693,8**	**13 487,3**	**2 692,0**	**137,4**	**178,2**	**17 188,7**	**1 988,5**	**3 771,1**	**22 948,2**
Résultat net de la période	–	–	–	–	(1 629,1)	(1 629,1)	–	(149,6)	(1 778,7)
Autres éléments du résultat global	–	–	1,0	(161,8)	–	(160,7)	–	–	(160,7)
Résultat net global de la période	**–**	**–**	**1,0**	**(161,8)**	**(1 629,1)**	**(1 789,8)**	**–**	**(149,6)**	**(1 939,4)**
Affectation du résultat	–	–	178,2	–	(178,2)	–	–	–	–
Dividendes afférents à 2022	–	–	–	–	–	–	–	(83,1)	(83,1)
Options de souscription d'actions, actions de performance/de fidélisation et PEE	1,4	3,8	–	–	–	5,2	–	–	5,2
Coût des paiements en actions	–	–	18,9	–	–	18,9	–	–	18,9
Titres hybrides	–	–	(7,3)	–	–	(7,3)	(167,4)	–	(174,7)
Coupon sur titres hybrides	–	–	(58,7)	–	–	(58,7)	–	–	(58,7)
Transactions avec des participations externes ne donnant pas le contrôle	–	–	2,6	–	–	2,6	–	20,4	23,0
Variation de périmètre et autres mouvements	–	–	26,1	–	–	26,1	–	1,7	27,8
Capitaux Propres au 31/12/2023	**695,2**	**13 491,1**	**2 852,8**	**(24,3)**	**(1 629,1)**	**15 385,7**	**1 821,1**	**3 560,5**	**20 767,3**
Résultat net de la période	–	–	–	–	146,2	146,2	–	132,0	278,2
Autres éléments du résultat global	–	–	(6,3)	279,8	–	273,4	–	0,5	273,9
Résultat net global de la période	**–**	**–**	**(6,3)**	**279,8**	**146,2**	**419,6**	**–**	**132,5**	**552,1**
Affectation du résultat	–	–	(1 629,1)	–	1 629,1	–	–	–	–
Dividendes afférents à 2023	–	(347,9)	–	–	–	(347,9)	–	(87,7)	(435,6)
Options de souscription d'actions, actions de performance/de fidélisation et PEE	1,6	7,5	–	–	–	9,1	–	–	9,1
Coût des paiements en actions	–	–	23,8	–	–	23,8	–	–	23,8
Titres hybrides	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Coupon sur titres hybrides	–	–	(98,8)	–	–	(98,8)	–	–	(98,8)
Transactions avec des participations externes ne donnant pas le contrôle[3]	16,3	234,1	206,2	–	–	456,7	–	(239,0)	217,7
Variation de périmètre et autres mouvements	–	-	1,4	–	–	1,4	–	0,7	2,1
Capitaux Propres au 31/12/2024	**713,1**	**13 384,8**	**1 350,0**	**255,5**	**146,2**	**15 849,7**	**1 821,1**	**3 366,9**	**21 037,7**

(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. En 2024, un montant de 151,2 M€ a été comptabilisé en « autres éléments du résultat global » au titre 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. Suite à l'offre d'échange et au remboursement de 155,2 M€ du 3 juillet 2023, les instruments hybrides du Groupe ont diminué de 2 000 M€ à 1 845 M€, et comprennent les tranches suivantes :

- 100 M€ Hybrid Perp NC23 avec un coupon à 5,14 % et une période de call à tout moment, au travers du call de clean-up ;
- 750 M€ Hybrid Perp NC26 avec un coupon à 2,875 % et une première période de non call jusqu'en 2026 ; et
- 995 M€ Hybrid Perp NC28 avec un coupon de 7,25 % et une première période de non call jusqu'en 2028.

(3) Les transactions avec des partenaires externes ne donnant pas le contrôle incluent principalement les impacts de :

- l'acquisition d'une participation complémentaire de 38,9 % dans la coentreprise URW Germany auprès du partenaire CPP Investments (Note 1.1.1 Acquisitions en 2024) pour 442,4 M€ sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées et pour -301,9 M€ sur les participations externes ne donnant pas le contrôle ; et
- la cession de 25 % dans Centrum Černý Most (Note 1.1.2 Cessions en 2024) pour 12,1 M€ sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées et pour 62,7 M€ sur les participations externes ne donnant pas le contrôle.

5.2 Notes annexes aux États financiers consolidés

Note 1. Faits marquants 374
1.1 Faits marquants de l'exercice 2024 374
1.2 Faits marquants de l'exercice 2023 375

Note 2. Principes comptables 377
2.1 Référentiel IFRS 377
2.2 Estimations et hypothèses 377
2.3 Changements et risques climatiques 377

Note 3. Périmètre de consolidation 380
3.1 Principes comptables 380
3.2 Consolidation d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V. 381
3.3 Description des principaux partenariats contrôlés 381
3.4 Acquisitions et cessions de sociétés 383
3.5 Titres de participation ne donnant pas le contrôle et engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle 384
3.6 Description des activités conjointes significatives 384

Note 4. Résultat Net Récurrent et informations sectorielles 385
4.1 Principes comptables 385
4.2 États financiers consolidés en méthode proportionnelle 386
4.3 Définition du Résultat Net Récurrent 388
4.4 Résultat net par activité en proportionnelle 389
4.5 Autres informations sectorielles en proportionnelle 395

Note 5. Immeubles de placement, actifs corporels et incorporels, Écarts d'acquisition 400
5.1 Immeubles de placement 400
5.2 Actifs corporels 406
5.3 Actifs incorporels 407
5.4 Écarts d'acquisition 410
5.5 Solde net des ajustements de valeurs 413
5.6 Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers (état des flux de trésorerie consolidés) 413

Note 6. Titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence 414
6.1 Principes comptables 414
6.2 Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence 414
6.3 Coentreprises 415
6.4 Entités associées 417
6.5 Transaction avec les parties liées (coentreprises et entreprises associées) 418

Note 7. Financement et instruments financiers 419
7.1 Principes comptables 419
7.2 Résultat financier 421
7.3 Actifs et passifs financiers 422
7.4 Instruments de couverture 428
7.5 Gestion des risques financiers 429
7.6 Risque de marché 430
7.7 Valeur comptable des instruments financiers par catégorie 434

Note 8. Impôts et taxes 437
8.1 Principes comptables 437
8.2 Impôt sur les sociétés 438
8.3 Impôts différés 439

Note 9. Provisions 440

Note 10. Autres dettes courantes 441

Note 11. Rémunération et avantages consentis au personnel 441
11.1 Effectifs 441
11.2 Frais de personnel 441
11.3 Avantages accordés au personnel 442

Note 12. Capital et distribution 446
12.1 Gestion du risque de capital 446
12.2 Nombre d'actions composant le capital 446
12.3 Distribution 447

Note 13. Engagements hors bilan 447
13.1 Engagements donnés 447
13.2 Engagements reçus 449
13.3 Passifs éventuels 449

Note 14. Événements postérieurs à la clôture 449

Note 15. Liste des principales sociétés consolidées 450

Note 16. Relations avec les Commissaires aux Comptes 451

Note 1. Faits marquants

1.1. Faits marquants de l'exercice 2024

1.1.1. Acquisitions en 2024

Acquisition d'Ursynów

Le 29 février 2024, le Groupe a acquis la participation restante de 50 % dans Ursynów (Eagle) en Pologne. Ainsi, l'actif est consolidé par intégration globale à compter de cette date.

Acquisition de Westfield Montgomery

Le 1er juillet 2024, le Groupe a acquis la participation restante de 50 % dans le centre commercial Westfield Montgomery dans le Maryland (États-Unis). L'actif est donc consolidé par intégration globale à compter de cette date.

Acquisition d'une part complémentaire de 38,9 % dans la coentreprise URW Germany du partenaire CPP Investments

Le 4 décembre 2024, URW a acquis une participation complémentaire de 38,9 % dans URW Germany GmbH et ses entités associées (ensemble «URWG») auprès de son partenaire dans la coentreprise Canada Pension Plan Investment Board («CPP Investments»). L'acquisition est une transaction hors marché, dans le cadre d'un pacte d'actionnaires existant et porte la participation d'URW dans URWG à 89,9 %. Les deux partenaires conservent l'option de transférer en 2025, les 10,1 % restants de la participation de CPP Investments à URW en contrepartie d'une rémunération en numéraire d'un montant maximum de 65 M€, qui a été comptabilisée sur la ligne « Part courante des engagements d'achats de titres de participations ne donnant pas le contrôle ».

L'acquisition a été financée par l'émission de 3,254 millions d'actions jumelées nouvellement créées. Ces actions ont été remises à CPP Investments en contrepartie de leur apport en nature de la participation de 38,9 % dans URWG.

La valeur de marché de ces actions nouvellement créées est de 250,4 M€, correspondant au cours de clôture des actions URW le 4 décembre 2024.

Toutes les entités URWG étaient consolidées par intégration globale avant l'acquisition de la participation complémentaire de 38,9 %. Ainsi, le résultat de la transaction a été comptabilisé en capitaux propres, ce qui a conduit à une augmentation des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées de 442,4 M€, à une diminution des participations externes ne donnant pas le contrôle de -301,9 M€ et à une diminution des comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle de -204,8 M€.

1.1.2. Cessions en 2024

Cession d'Equinoccio en Espagne

Le 30 janvier 2024, URW a finalisé la cession d'Equinoccio en Espagne à Atitlan pour un prix de cession de 34 M€.

Cession de Westfield Annapolis

Le 20 août 2024, le Groupe a finalisé la cession de Westfield Annapolis pour un montant de 160 M$ (à 100 %, part URW 55 %) à un consortium de partenaires de l'immobilier, comprenant Centennial et Sandeep Mathrani, fondateur d'Atlas Hill RE, avec le soutien de Waterfall Asset Management et Lincoln Property Company.

Cession d'Aupark

Le 2 septembre 2024, les acheteurs ont acquis la dernière participation restante («Tranche 4») sur la base de la valeur d'expertise au 30 juin 2024. Au 31 décembre 2024, URW ne détient plus aucune participation dans la coentreprise qui a été entièrement cédée à la date de la transaction.

Cession d'Angel Lane

Le 26 septembre 2024, URW a cédé un terrain pour logements étudiants au Royaume-Uni adjacent à Westfield Stratford City (Meridian Square) pour un prix de cession de 62 M£.

Cession de La Valentine

Le 30 septembre 2024, URW a cédé les lots qu'il détenait dans le centre commercial La Valentine situé à Marseille en France, pour un prix de cession de 49,1 M€.

Cession des bureaux Gaîté-Montparnasse

Le 12 novembre 2024, URW a finalisé la cession de la partie bureaux du complexe à usage mixte de Gaîté-Montparnasse à Paris, France, à une coentreprise formée de Norges Bank Investment Management et Swiss Life Group pour un prix total d'acquisition de 172,5 M€, par le biais d'une transaction en actions. La transaction reflète une décote de 4 % par rapport à la dernière valeur d'expertise.

Cession de Pasing Arcaden

Le 26 novembre 2024, URW a finalisé la cession de Pasing Arcaden, à Ingka Centres, qui fait partie du groupe Ingka (qui comprend également IKEA Retail et Ingka Investments), pour un prix de cession net de 388 M€ à 100 %.

URW bénéficie de l'intégralité du produit de cession suite à l'acquisition d'une participation de 38,9 % dans URW Germany.

Les résultats de cession des transactions ci-dessus ont été comptabilisés dans l'État du résultat global consolidé :

- Pour les actifs en intégration globale, le résultat des cessions d'immeubles de placement et pertes de contrôle s'élève à -8,6 M€, et comprend 16,6 M€ de cessions d'actifs et -25,2 M€ de cessions de sociétés ; et
- Pour les actifs en mise en équivalence, la part d'URW dans le résultat de cession de -5,6 M€ est enregistrée dans la Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

Cession de 25% dans le centre ČERNÝ MOST

Le 30 décembre, URW a finalisé la cession de 25 % de sa participation dans Centrum Černý Most à Prague, en République tchèque, à Upvest et RSJ Investments (« les Partenaires »). La transaction est réalisée à un prix de cession induit de l'actif de 553 M€ (à 100 %).

La transaction a établi une coentreprise à long terme, les Partenaires ayant la possibilité d'acquérir une participation supplémentaire pouvant aller jusqu'à 24 % au cours des deux prochaines années sur la base de la valeur d'expertise à ce moment-là, en tenant compte du bénéfice de l'extension en cours. URW continuera de gérer l'actif, qui reste consolidé par intégration globale par le Groupe, et générera des honoraires de gestion d'actifs et de gestion immobilière. En conséquence, le résultat de la transaction a été enregistré dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs des Actions Jumelées pour 12,1 M€, frais de transaction inclus.

1.1.3. Date d'ouverture de Westfield Hamburg-Überseequartier

Comme indiqué dans le communiqué de presse du 23 janvier 2025, URW a annoncé l'ouverture du centre Westfield Hamburg-Überseequartier le 8 avril 2025. Le report a permis de disposer du temps supplémentaire nécessaire pour achever la phase de mise en service de la composante commerciale du projet, les systèmes mécaniques, électriques et de plomberie (MEP) du projet étant maintenant dans la phase finale de test et d'inspection. La date d'ouverture a été choisie en collaboration avec les locataires et est alignée sur le calendrier de vente de la saison du printemps.

Le Coût Total d'Investissement du projet Westfield Hamburg s'élève à 2,45 Mds€[1], une augmentation d'environ +0.8 Md€ depuis le 31 décembre 2023.

1.2. Faits marquants de l'exercice 2023

1.2.1. Cessions en 2023

Cession de Westfield North County

Le 1er février 2023, le Groupe a finalisé la cession de son bail à construction sur Westfield North County situé à Escondido en Californie, à Bridge Group Investments et Steerpoint Capital, transférant de manière effective la propriété et le management de l'actif. Le prix de cession de 57 M$ (à 100 %, part URW de 55 %) pour cet actif, dont la durée restante du bail à construction est de 30 ans, reflète la valeur de l'actif dans les comptes au 31 décembre 2022.

Cession de Westfield Brandon

Le 25 mai 2023, URW a réalisé la cession du centre commercial Westfield Brandon aux États-Unis. Le prix de cession de 220 M$ (part URW de 100 %) reflète un rendement initial net de 10 % et une décote de 4,4 % par rapport à la dernière valeur d'expertise.

Cession de l'immeuble de bureaux « V »

Le 25 mai 2023, le Groupe a annoncé la cession de l'immeuble de bureaux « V » en France. Le prix de cession de 95 M€ est en ligne avec la dernière valeur d'expertise, offre un TRI à 2 chiffres et un rendement initial net de 5,7 %.

Cession d'une participation de 50 % dans l'Hôtel Salomon de Rothschild

Le 4 juillet 2023, le Groupe a cédé une participation de 50 % dans l'Hôtel Salomon de Rothschild. Après cette opération, l'actif est comptabilisé par mise en équivalence.

Cession de Westfield Mission Valley

Le 21 juillet 2023, le Groupe a finalisé la cession des centres commerciaux Westfield Mission Valley à San Diego, Californie, pour un montant total de 290 M$ (à 100 %, part URW de 42 %), incluant les cessions de Westfield Mission Valley «East» à Lowe Enterprises and Real Capital Solutions, et de Westfield Mission Valley «West» à Sunbelt Investment Holdings Inc. La transaction reflète un rendement initial combiné de 8,5 % sur les loyers en place et une décote de 12 % par rapport à la dernière valeur d'expertise.

Cession de Westfield Valencia Town Center

Le 4 septembre 2023, le Groupe a finalisé la cession de Westfield Valencia Town Center, situé à Santa Clarita en Californie, à Centennial Real Estate pour une valeur totale de 199 M$ (à 100 %, part URW de 50 %), supérieure au montant de la dette de 195 M$ (à 100 %, part URW de 50 %) sur cet actif. La valeur de la transaction reflète une décote de moins de 3 % par rapport à la dernière valeur d'expertise.

Cession de Polygone Riviera

Le 18 octobre 2023, le Groupe a finalisé la cession de Polygone Riviera à FREY, une société immobilière spécialisée dans le développement et l'exploitation de centres commerciaux de plein air en Europe, pour un prix de cession net de 272,3 M€ représentant une décote de 4 % par rapport à la dernière valeur d'expertise.

Cession de Novotel Confluence à Lyon

Le 31 octobre 2023, le Groupe a finalisé la cession de Novotel Confluence, situé à Lyon, à un investisseur hôtelier. Le prix de cession net reflète une prime de +21,2 % par rapport à la dernière valeur d'expertise.

Les résultats de cession des transactions ci-dessus ont été comptabilisés dans l'État du résultat global consolidé :

- Pour les actifs en intégration globale, le Résultat des cessions d'immeubles de placement et pertes de contrôle s'élève à -10,3 M€, et comprend 36,4 M€ de cessions d'actifs et -46,7 M€ de cessions de sociétés ; et
- Pour les actifs en mise en équivalence, la part d'URW dans le résultat de cession de -4,8 M€ est enregistrée dans la Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

(1) Hors aménagements de loyers et incluant une provision pour recouvrement des coûts grâce à une gestion rigoureuse des sinistres d'environ 80 millions d'euros.

1.2.2. Actifs aux États-Unis en cours de saisie

Le 26 octobre 2023, San Francisco Centre a été mis en saisie. Le Groupe a perdu le contrôle de l'actif (valeur de l'actif de 301 M$ au 30 juin 2023) et les sociétés qui le détenaient ont donc été déconsolidées avec la dette qui lui était allouée (340 M$).

1.2.3. Acquisitions en 2023

Le 21 avril 2023, URW a finalisé l'acquisition de la part résiduelle de 50 % dans le partenariat Croydon à un prix conforme à la dernière évaluation de l'actif, pour un site incluant une parcelle de 10 hectares qui comprend les centres commerciaux Whitgift et Centrale ainsi que des façades commerciales de grandes rues, des immeubles de bureaux et des parkings sur plusieurs niveaux au cœur de la zone désignée « *GLA Opportunity Area* » dans le sud de Londres.

Ainsi, la méthode de consolidation du partenariat Croydon est passée de la mise en équivalence (avant l'acquisition) à l'intégration globale.

La comptabilisation de l'acquisition a été basée sur 100 % de l'actif, correspondant à la participation de 50 % acquise et à la participation réévaluée de 50 % antérieurement détenue, et a conduit à un impact positif de 3,3 M€ (2,9 M£) enregistré dans le solde net des ajustements de valeur dans l'état du résultat global consolidé.

1.2.4. Listing Euronext

Suite à la demande faite par Unibail-Rodamco-Westfield Group (URW) auprès d'Euronext comme annoncé le 9 février 2023, le Groupe a obtenu l'approbation par *Euronext Listing Board* le 28 février 2023 du changement de son marché de référence d'Euronext Amsterdam vers Euronext Paris et du retrait de la cote des Actions Jumelées URW d'Euronext Amsterdam, afin de maintenir une seule cotation sur Euronext Paris.

En application du *timing* validé par Euronext :

- Le changement du marché de référence d'Euronext Amsterdam vers Euronext Paris a été effectif le 14 avril 2023 ;
- Le dernier jour de négociation sur Euronext Amsterdam a été le 27 avril 2023 ; et
- Le retrait de la cote d'Euronext Amsterdam a été effectif le 28 avril 2023.

1.2.5. Offre d'échange sur l'instrument hybride Perp-NC 2023

Le 20 juin 2023, le Groupe a lancé une offre d'échange *any-and-all par-for-par* sur ses titres hybrides Perp-NC 23 de 1,25 Md€ (« Anciennes obligations ») contre une combinaison de (i) nouveaux titres hybrides Perp-NC28 libellés en euros avec un coupon de 7,25 % (« nouvelles obligations ») et (ii) un montant en numéraire. Les conditions générales des nouvelles obligations prévoient une option d'achat par l'émetteur en 2028.

Inédite pour un émetteur *Corporate*, l'offre d'échange a été réalisée avec succès le 26 juin 2023[1] avec un taux de participation de 92 % correspondant à :

- 1,15 Md€ d'anciennes obligations soumises pour échange de façon valide et annulées à la date de règlement le 3 juillet 2023 ;
- 995 M€ de nouvelles obligations émises à la date de règlement ; et
- 155 M€ payé en numéraire à la date de règlement (le montant en numéraire).

L'instrument super subordonné perpétuel nouvellement issu est un instrument de capitaux propres au sens d'IAS 32. En conséquence, le portefeuille global hybride du Groupe s'élève à 1 845 M€ (correspondant à une réduction de 7,8 %).

Le montant de 155 M€, ainsi que les intérêts courus de 17 M€ ont été payés à la date de règlement (3 juillet 2023).

(1) Avec une date de règlement au 3 juillet 2023.

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 2024 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 2023, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1er janvier 2024

- Amendements à la norme IAS 1 Présentation des états financiers :
  - Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants ;
  - Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants – date effective différée ; et
  - Passifs non courants assortis de clauses restrictives.
- Amendements à la norme IFRS 16 : Obligation locative découlant d'une cession-bail ; et
- Amendements à IAS 7 Tableau des flux de trésorerie et IFRS 7 Instruments financiers : accords de financement avec les fournisseurs.

Ces normes, amendements et interprétations n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2024.

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoires à compter du 1er janvier 2024

Les textes suivants ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2024, mais n'ont pas été appliqués par anticipation par le Groupe :

- Amendements à IAS 21 Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité.

Les textes suivants ont été publiés par l'*International Accounting Standards Board* (« IASB »), mais n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- Amendements « Classement et évaluation des instruments financiers » (Amendements à IFRS 9 et IFRS 7) ;
- Améliorations annuelles Volume 11 ;
- Contrats faisant référence à l'électricité dépendante de la nature – Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 ;
- IFRS 18 Présentation des états financiers et informations à fournir ; et
- IFRS 19 Filiales sans responsabilité publique – Informations à fournir.

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces textes sur les comptes consolidés d'URW est en cours, mais 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 actuel d'un environnement géopolitique et macro-économique complexe, et les difficultés à évaluer leurs impacts et perspectives d'avenir. 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 la juste valeur des immeubles de placement et des instruments financiers, l'estimation des provisions pour clients douteux, 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 aux états financiers consolidés du 31 décembre 2024 : 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 dépréciation des créances douteuses dans la note 7.5.3 « Risque de crédit », et 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 actifs incorporels liés aux activités de Centres Commerciaux, de Bureaux & Autres et de C&E 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 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), soit dans les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie en capitalisant le loyer de sortie.

2.3. Changements et risques climatiques

L'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ces changements font partie des priorités dans la stratégie de Développement durable du Groupe, et forment un critère essentiel de l'analyse des risques liés au Développement durable. URW analyse les risques physiques et de transition associés aux changements climatiques. Ces risques sont intégrés au Cadre de gestion des risques d'entreprise.

En octobre 2023, URW a annoncé une évolution complète de la feuille de route *Better Places* en fixant des objectifs *net zero* ambitieux approuvés par le SBTi (*The Science Based Targets Initiative*) en termes de réduction des émissions de GES et en renforçant ses objectifs de performance environnementale, dans le but de développer et d'exploiter des lieux qui offrent des expériences durables et contribuent au dynamisme des territoires et de leurs habitants.

2.3.1. Engagement du Groupe pour accompagner la transition environnementale des villes et du commerce[1]

Un renforcement des engagements climatiques

Les engagements d'URW visent à renforcer les efforts de réduction des émissions de GES du Groupe, en introduisant des objectifs nets zéro pour les Scopes 1 et 2 d'ici 2030[2] et pour les Scopes 1, 2 et 3 d'ici 2050, l'ensemble des objectifs étant approuvés par le *SBTi.*

Le Groupe s'engage à réduire de -50 % ses émissions de GES sur les Scopes 1, 2 et 3 couvrant l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2030, incluant un engagement de réduction de -90 % pour les Scopes 1 et 2[3].

Croissance de la production d'énergie renouvelable

Depuis 2021, 100 % de la consommation d'électricité d'URW provient de sources d'énergie renouvelable[4]. URW augmentera sa capacité de production d'électricité renouvelable grâce à des projets sur site et hors site. URW réduira ainsi son empreinte carbone totale tout en générant un retour sur investissement.

Le Groupe vise une capacité solaire sur site de 50 MWc d'ici 2030 en Europe (2024 : 18 MWc[5]), avec 28 MWc de projets en phase d'étude avancée dans 34 centres commerciaux basés dans tous les pays.

Le plan du Groupe nécessite des investissements complémentaires limités à 28 millions d'euros[6] par an sur les 7 prochaines années, grâce aux investissements annuels réguliers d'URW dans ses actifs de haute qualité. Ceci comprend 20 millions d'euros[7] d'investissements annuels, principalement dans des programmes d'efficacité énergétique et de réduction des émissions, ainsi que 8 millions d'euros[8] d'investissements annuels dans des projets de panneaux solaires déjà identifiés. Ces investissements permettront de réaliser des économies significatives, avec un effet plein en 2030 (23 millions d'euros par an et un retour sur investissement supérieur à 8 % pour les panneaux solaires).

Un cadre solide en matière d'engagement des salariés et de gouvernance

Le développement durable est partie intégrante de la stratégie de croissance du Groupe, des plus hauts niveaux de la gouvernance, et au cœur de la prise de décisions, particulièrement en matière d'investissements.

Les pratiques du Groupe en matière de gouvernance d'entreprise sont régulièrement reconnues, avec des scores de haut niveau auprès des agences de notation ESG (*environmental, social and governance*) telles que ISS-ESG (B ; statut *prime*) ou Sustainalytics (1ère entreprise mondiale dans leur Univers Global).

Les plans de rémunération variable à court terme et à long terme du Directoire, qui intègrent des critères de performance liés au développement durable, sont alignés avec l'actualisation de la feuille de route *Better Places*. Actuellement, 10 % de la rémunération variable annuelle du Directoire et du Comité exécutif est soumise à des critères de performance en matière de développement durable, et chaque bénéficiaire de variable à court terme dispose d'au moins un objectif ESG. 25 % de la rémunération variable de long terme, qui concerne environ 20 % des collaborateurs du Groupe, est liée à la performance en matière de développement durable.

(1) Les performances sont rapportées sur le périmètre Better Places, cohérent avec les performances passées et les engagements pris en juin 2023, différent du périmètre attendu par CSRD. Tous les détails sont disponibles dans la Déclaration de durabilité (chapitre 3).
(2) Par rapport aux niveaux de 2015, en valeur absolue. Les émissions de GES du Scope 3 d'URW incluent la construction de nouveaux projets de développement, les opérations comprenant les consommations énergétiques des locataires et le transport des visiteurs.
(3) Par rapport aux niveaux de 2015.
(4) Au niveau du Groupe, espaces communs, centres commerciaux, bureaux et C&E.
(5) Capacité installée totale en énergie renouvelable.
(6) En proportionnelle.
(7) En proportionnelle.
(8) En proportionnelle.

2.3.2. Impact sur les États financiers

Les impacts potentiels des changements et risques climatiques ont été analysés dans le contexte de la clôture des États financiers du Groupe en 2024, sur la base des faits et hypothèses mentionnés ci-dessous.

Intégration de l'ESG dans les évaluations d'URW

Une quantité importante d'informations relatives à plusieurs indicateurs clés de performance ESG, sur une base d'actif par actif[1], a été mise à la disposition des évaluateurs en relation avec une nouvelle *scorecard AFREXIM ESG* établie par les principales sociétés d'évaluation, les propriétaires de centres commerciaux internationaux et quelques institutions françaises représentant un large éventail d'acteurs du marché de la location. Ces indicateurs clés de performance sont, entre autres, l'intensité de la consommation d'énergie dans les parties communes, l'obtention du label *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (« *BREEAM* »), partie I et II, les résultats des études sur les risques climatiques, la production d'énergie renouvelable sur site ou la présence de chargeurs de véhicules électriques. Les experts ont examiné et pris en compte les informations fournies dans leur processus d'évaluation des actifs. Les dépenses d'investissement[2] à réaliser au cours des 5 prochaines années dans le cadre du plan d'action énergétique défini par le Groupe (environ 100 M€ sur une base proportionnelle) et ses trajectoires net zéro *Better Places* ont été intégrées dans le modèle d'évaluation des actifs.

Les informations relatives à la feuille de route ESG du Groupe communiquées lors de la Journée Investisseurs d'octobre 2023 ont été mises à jour afin que les évaluateurs puissent les intégrer dans leurs valorisations du S2-2024.

Activités de financement

Emprunts verts

- En 2024, le Groupe a signé des lignes de crédit indexées sur des objectifs de développement durable pour un montant de 2,7 Mds€, avec une maturité moyenne de 4,9 ans. En complément, le Groupe a remboursé 500 M€ de prêts à court terme mis en place à la suite de la période COVID, avec une échéance résiduelle de 2,6 ans.
- Par ailleurs, le Groupe a étendu d'un an la maturité de 946 M€ de lignes de crédit européennes existantes indexées sur des objectifs de développement durable.

Au 31 décembre 2024, le total des lignes de crédit qui portent des indicateurs verts ou durables s'élève à 7,1 Mds€, et le montant des emprunts, indexés à des objectifs de développement durable s'élèvent à 0,4 Md€.

Obligations vertes

Le Groupe a actuellement deux dispositifs de financement vert :

- Un dispositif d'obligations vertes (*Green Financing Framework*) publié en 2014, et qui régit l'obligation verte émise en avril 2015 et qui est encore en circulation ; et
- Un dispositif de financements vert (*Green Financing Framework* ou *Framework*), publié en novembre 2022, qui régit toutes les nouvelles obligataires depuis cette date. Ce Framework établit des règles claires pour le financement et/ou le refinancement de nouveaux projets de développement éligibles et la régénération d'actifs existants. Il impose des normes plus élevées en matière de performance énergétique et de nouveaux critères d'éligibilité plus stricts.

Le 4 septembre 2024, le Groupe a renforcé ses liquidités à travers l'émission de 1,3 Md€ d'obligations vertes en deux tranches comprenant : 650 M€ avec une maturité de 5 ans et un coupon fixe de 3,500 %, et 650 M€ avec une maturité de 10 ans et un coupon fixe de 3,875 %.

Au 31 décembre 2024, le montant résiduel des obligations responsables s'élève à 2,6 Mds€.

(1) Pour les centres commerciaux européens.
(2) Concernent les dépenses capitalisées à dépenser dans le cadre de l'*Energy Action Plan* et la trajectoire *Better Places Net zero* définie par le Groupe. Elles concernent à la fois les actifs dits alignés et non alignés et ne sont donc pas comparables au périmètre des dépenses capitalisées présentées pour les besoins de la Taxonomie (qui, elle, intègre toutes les dépenses capitalisées relatives uniquement aux actifs alignés).

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 ; et
  - Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les coentreprises sont comptabilisées par mise en équivalence.
- Influence notable : comptabilisation par mise en équivalence. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Elle est présumée si le Groupe détient directement ou indirectement un pourcentage égal ou supérieur à 20 % des droits de vote dans une entité, sauf s'il peut être démontré clairement que le Groupe n'exerce pas d'influence notable.

3.1.2. Conversion de devises étrangères

Sociétés du Groupe ayant une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chaque société du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle de la société. La monnaie fonctionnelle est la devise dans laquelle s'opère l'environnement économique principal de la société.

Les résultats et la situation financière de chaque entité du Groupe dont la monnaie fonctionnelle diffère de la monnaie de présentation du Groupe, l'euro, sont convertis dans la monnaie de présentation selon les règles suivantes :

- Les actifs et passifs, y compris les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur résultant de la consolidation, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- Les produits et charges 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 autres éléments du résultat global (en réserve de change) ; et
- 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 dans les entités en devise étrangère ; et
- 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 en autres éléments du résultat global 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 cherche notamment à établir 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 détenu 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 et les passifs repris de l'entreprise acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur, quelle que soit leur destination sur la base des estimations disponibles à cette date. Il est possible que des ajustements puissent être comptabilisés dans un délai de 12 mois suivant la date d'acquisition, en accord avec les principes et normes IFRS.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, l'acquéreur doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise, à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabiliser l'éventuel profit ou perte en résultat net global.

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 URW SE, Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (URW NV), est détenue à 60 % par les actionnaires d'URW de manière directe (principe des Actions Jumelées) et à 40 % par URW SE directement.

Conséquemment au principe des Actions Jumelées et conformément au montage juridique de la Transaction et de la gouvernance d'URW NV, 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 NV. Par conséquent, l'intérêt économique de 60 % directement détenu par les détenteurs d'Actions Jumelées dans URW NV 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 URW SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris-Ile-de-France (CCIR). L'activité principale de ces sociétés est la gestion des sites de C&E. Le Directeur Général des sociétés Viparis est désigné par URW 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 URW SE et la CCIR.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

La société est dirigée par un gérant qui est une personne morale, société du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield. Il ne peut être révoqué sans l'agrément de ce dernier. Il est dirigé par un Président exécutif désigné par le Groupe URW, 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

Suite à l'acquisition le 4 décembre 2024 d'une participation de 38,9 % dans URW Germany GmbH (cf. note 1.1.1 Acquisitions en 2024), le Groupe a porté sa participation dans la société à 89,9 %. Canada Pension Plan Investment Board (« CPP Investments ») détient une participation minoritaire de 10,1 % et dispose d'une option pour vendre ses parts à URW SE. L'analyse de la gouvernance a été mise à jour. Le Groupe a le droit de nommer tous les membres du Conseil de surveillance d'URW Germany GmbH, ainsi que le Directeur Général de la société.

Par conséquent, le Groupe contrôle URW Germany GmbH qui continue d'être 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 actions 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

Au 31 décembre 2024, 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.

Le 6 janvier 2025, URW a annoncé la cession d'une participation supplémentaire de 15 % à CDC Investissement Immobilier, pour le compte de la Caisse des Dépôts (CDC).

URW conserve le contrôle de l'actif et la coentreprise sera consolidée par intégration globale avec un taux d'intérêt de 50 %. (voir note 14 Événements postérieurs à la clôture).

Centre commercial Westfield Les 4 Temps

L'actif est détenu à 53,3 % par le Groupe et à 46,7 % par 2 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.

Westfield Shopping City Süd

L'actif est détenu à 55 % par le Groupe et à 45 % par Crédit Agricole Assurances.

Les directeurs sont nommés par URW et ne peuvent pas être révoqués sans l'accord du Groupe. Ils ont des pouvoirs étendus dans le but d'administrer la société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Les sujets réservés demandant l'approbation du partenaire sont définis avec des seuils élevés, et sont protecteurs pour le partenaire.

L'actif est ainsi consolidé par intégration globale.

Westfield Carré Sénart

L'actif est détenu à 55 % par le Groupe et à 45 % par la Société Générale Assurances et BNP Paribas Cardif.

Les directeurs sont sélectionnés et nommés par URW sans limitation de durée. Ils ont des pouvoirs étendus dans le but d'administrer la société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Toutes les décisions incluant le budget et qui ne sont pas des sujets réservés demandant l'approbation du partenaire peuvent être prises par URW sans validation des actionnaires minoritaires. Les sujets réservés demandant l'approbation du partenaire sont définis avec des seuils élevés, et sont protecteurs pour le partenaire.

L'actif est ainsi consolidé par intégration globale.

Centrum Černý Most

L'actif est détenu à 75% par le Groupe et à 25% par Upvest et RSJ Investments (« les Partenaires »). Une coentreprise à long terme a été créée, les Partenaires ayant la possibilité d'acquérir une participation supplémentaire pouvant aller jusqu'à 24% d'ici 2027 sur la base de la valeur d'expertise à cette date, en tenant compte du bénéfice de l'extension en cours. URW a le contrôle de la coentreprise en proposant tous les administrateurs, nommés et révoqués par l'Assemblée Générale. Les décisions réservées ne sont pas restrictives et visent à protéger le partenaire minoritaire. URW a un contrat de gestion du développement, un contrat de gestion immobilière et un contrat de gestion d'actif pour une durée de 15 ans.

L'actif est, par conséquent, 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€)	2024	2023
Prix d'acquisition des titres	(33,5)	(50,1)
Trésorerie et comptes courants	(35,4)	(22,6)
Acquisitions de titres consolidés	**(68,9)**	**(72,6)**

En 2024, correspondent principalement l'acquisition des participations complémentaires de 50% dans Westfield Montgomery et CH Ursynów (cf. note 1.1.1 Acquisitions en 2024), ainsi qu'à l'acquisition de l'immeuble de bureaux 20-24 Ibert à Levallois-Perret, France.

3.4.2. Résultat de cessions des immeubles de placement et pertes de contrôle

Le résultat sur la cession des immeubles de placement et pertes de contrôle comprend à la fois le résultat sur la cession d'actifs et le résultat sur la cession de titres.

(M€)	2024	2023
Résultat des cessions d'actifs	**16,6**	**36,4**
Revenus des cessions d'actifs	*497,3*	*347,1*
Valeur comptable des actifs cédés	*(480,7)*	*(310,7)*
Résultat des cessions de sociétés	**(25,2)**	**(46,7)**
Revenus des cessions de sociétés	*124,7*	*9,4*
Valeur comptable des titres cédés	*(149,9)*	*(56,0)*
Résultat net des cessions d'immeubles de placement et pertes de contrôle	**(8,6)**	**(10,3)**

Cessions de titres de filiales consolidées (tableau des flux de trésorerie consolidés)

(M€)	2024	2023
Prix net de cession des titres	313,0	7,1
Trésorerie et comptes courants	113,6	216,5
Cessions de titres de filiales consolidées[1]	**426,5**	**223,6**
Cessions d'immeubles de placement[2]	**493,7**	**298,8**

(1) En 2024, correspond principalement aux cessions de Centrum Černý Most, Gaîté Montparnasse Offices, Aupark et La Valentine décrites en note 1.1.2.
Le résultat de cession de Černý Most a été enregistré dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs des Actions Jumelées (cf note 1.1.2) et par conséquent n'apparaît pas sur la ligne revenus des cessions de sociétés dans l'État du résultat global consolidé. En 2023, correspond principalement à la cession de Polygone Riviera décrite en note 1.2.1.

(2) En 2024, la différence entre les revenus de cession d'immeubles de placement dans l'État du résultat global consolidé et les cessions d'immeubles de placement dans l'État des flux de trésorerie consolidés correspond principalement à quelques éléments non-cash principalement aux États-Unis. En 2023, correspond à quelques éléments non-cash principalement aux États-Unis.

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

Comme décrit en note 1.1.1 Acquisitions en 2024, la participation externe ne donnant pas le contrôle résiduelle de 10,1 % dans URWG, est classée sur la ligne « Part courante des engagements d'achats de titres de participations ne donnant pas le contrôle » pour un montant total de 65 M€.

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 des actions de préférence détenues par des tiers extérieurs.

Elles sont évaluées à la juste valeur par résultat.

3.5.2. Résultat net de la période des participations ne donnant pas le contrôle

En 2024, ce poste est principalement composé des participations externes ne donnant pas le contrôle dans :

- Les entités du pôle C&E (+35,3 M€) ;
- Plusieurs centres commerciaux et projets de développement dans la zone géographique France et Italie (+103,5 M€, principalement Westfield Les 4 Temps, Westfield Parly 2, Westfield Forum des Halles et Westfield Carré Sénart) ;
- Plusieurs centres commerciaux en Allemagne, Espagne, et Autriche (-11,5 M€) ; et
- Autres (+4,7 M€).

3.6. Description des activités conjointes significatives

Westfield London

Westfield London est une activité conjointe contrôlée par les 2 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 2 partenaires. Chaque année, le budget annuel comprenant les revenus bruts et les dépenses opérationnelles, les investissements, les niveaux de loyers à atteindre suite au réexamen des loyers de chaque location, les nouvelles locations proposées et le revenu net projeté, doit être approuvé par les 2 partenaires. Les accords entre CRI et URW donnent des droits égaux aux 2 partenaires dans les actifs et les passifs de la société.

Ainsi, Westfield London est une activité conjointe.

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, selon laquelle les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées sur une base proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence en 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, C&E.

Le pôle C&E regroupe l'activité de gestion des sites d'expositions (Viparis), le centre commercial « Les Boutiques du Palais » ainsi que la location des hôtels à la 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 de 1 Md€ 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, la Belgique et l'Italie ;
- L'Espagne ;
- Les États-Unis ;
- L'Europe centrale, regroupant la République tchèque, la Pologne et la Slovaquie (Aupark, qui était le seul actif en Slovaquie, a été cédé en 2024) ;
- L'Autriche ;
- L'Allemagne ;
- Les Pays nordiques, regroupant la Suède et le Danemark ;
- Les Pays-Bas ; et
- Le Royaume-Uni.

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€)	2024 en IFRS	Proportionnelle	Total 2024 en proportionnelle	2023 en IFRS	Proportionnelle	Total 2023 en proportionnelle
Revenus locatifs	2 426,9	512,8	2 939,8	2 322,1	550,8	2 872,9
Charges du foncier	*(37,0)*	*(0,5)*	*(37,5)*	*(37,7)*	*(0,8)*	*(38,5)*
Charges locatives refacturées	*394,6*	*67,1*	*461,7*	*364,8*	*63,2*	*428,0*
Charges locatives refacturables	*(456,2)*	*(77,0)*	*(533,2)*	*(424,1)*	*(85,4)*	*(509,5)*
Charges sur immeubles	*(403,8)*	*(112,5)*	*(516,3)*	*(431,8)*	*(111,1)*	*(542,8)*
Charges nettes d'exploitation	(502,4)	(123,0)	(625,4)	(528,7)	(134,1)	(662,9)
Loyers nets	**1 924,6**	**389,8**	**2 314,4**	**1 793,4**	**416,7**	**2 210,1**
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets	72,7	(0,1)	72,5	90,0	0,1	90,1
Charges de développement immobilier et de gestion de projets	(53,8)	0,2	(53,7)	(59,0)	(0,1)	(59,2)
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	**18,8**	**0,0**	**18,8**	**30,9**	**(0,0)**	**30,9**
Revenus des services immobiliers et autres activités	361,9	0,5	362,4	284,1	0,8	284,9
Dépenses liées aux services immobiliers et autres activités	(259,1)	(3,8)	(262,9)	(226,1)	(1,2)	(227,3)
Résultat net des services immobiliers et autres activités	**102,8**	**(3,2)**	**99,5**	**58,0**	**(0,4)**	**57,6**
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	35,6	(20,3)	15,3	(169,6)	132,6	(37,0)
Intérêts sur créances	51,2	(16,2)	34,9	48,8	(17,3)	31,5
Contribution des sociétés mises en équivalence	**86,7**	**(36,6)**	**50,2**	**(120,8)**	**115,4**	**(5,4)**
Frais de structure	(179,6)	(4,5)	(184,1)	(199,3)	(4,9)	(204,2)
Amortissement des autres actifs corporels et incorporels	(23,6)	–	(23,6)	(31,9)	–	(31,9)
Frais de fonctionnement	**(203,2)**	**(4,5)**	**(207,7)**	**(231,2)**	**(4,9)**	**(236,1)**
Coûts d'acquisition et autres coûts	**(12,7)**	**(0,0)**	**(12,7)**	**(8,9)**	**(0,0)**	**(8,9)**
Revenus des cessions d'actifs de placement	621,9	81,4	703,4	356,5	231,2	587,7
Valeur comptable des actifs cédés	(630,6)	(87,1)	(717,7)	(366,8)	(242,2)	(609,0)
Résultat des cessions d'immeubles de placement et pertes de contrôle (1)	**(8,6)**	**(5,6)**	**(14,3)**	**(10,3)**	**(11,0)**	**(21,2)**
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs	805,1	52,7	857,9	239,4	89,9	329,3
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs	(1 883,5)	(344,7)	(2 228,2)	(2 485,4)	(537,0)	(3 022,4)
Solde net des ajustements de valeurs	**(1 078,3)**	**(292,0)**	**(1 370,4)**	**(2 246,0)**	**(447,1)**	**(2 693,1)**
Dépréciation d'écart d'acquisition	**(39,2)**	**(5,8)**	**(45,0)**	**(234,0)**	**(8,0)**	**(242,1)**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET	**790,8**	**42,0**	**832,9**	**(968,9)**	**60,6**	**(908,3)**
Résultat des sociétés non consolidées	**2,7**	**(0,0)**	**2,6**	**3,0**	**(0,0)**	**2,9**
Produits financiers	*641,9*	*5,6*	*647,5*	*558,5*	*11,8*	*570,3*
Charges financières	*(1 108,0)*	*(54,7)*	*(1 162,7)*	*(994,6)*	*(60,2)*	*(1 054,8)*
Coût de l'endettement financier net	(466,1)	(49,1)	(515,2)	(436,1)	(48,4)	(484,5)
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	63,8	16,0	79,8	(370,0)	(12,6)	(382,6)
Actualisation des dettes	(0,1)	–	(0,1)	0,8	–	0,8
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS	**391,0**	**8,9**	**399,9**	**(1 771,2)**	**(0,5)**	**(1 771,7)**
Impôt sur les sociétés	(112,8)	(8,9)	(121,7)	(7,4)	0,5	(7,0)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	**278,2**	**(0,0)**	**278,2**	**(1 778,7)**	**(0,0)**	**(1 778,7)**
Résultat net de la période attribuable aux :						
• Détenteurs d'Actions Jumelées	146,2	–	146,2	(1 629,1)	–	(1 629,1)
• Participations externes ne donnant pas le contrôle	132,0	–	132,0	(149,6)	–	(149,6)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	**278,2**	**–**	**278,2**	**(1 778,7)**	**–**	**(1 778,7)**

(1) Le résultat des cessions d'immeubles de placement et pertes de contrôle comprend à la fois le résultat sur cession d'actifs et le résultat sur cession de titres.

4.2.2. État de la situation financière consolidée en méthode proportionnelle

État de situation financière consolidée (M€)	31/12/2024 en IFRS	Proportionnelle	31/12/2024 en proportionnelle	31/12/2023 en IFRS	Proportionnelle	31/12/2023 en proportionnelle
ACTIFS NON COURANTS	**46 423,5**	1 380,6	47 804,1	46 621,4	1 510,2	48 131,6
Immeubles de placement	**37 111,6**	**7 110,8**	**44 222,4**	**37 318,2**	**7 192,7**	**44 510,9**
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	*36 708,8*	*7 063,2*	*43 772,0*	*36 912,8*	*7 143,2*	*44 056,0*
Immeubles de placement évalués au coût	*402,8*	*47,6*	*450,4*	*405,4*	*49,5*	*454,9*
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	7 019,5	(5 780,5)	1 239,0	6 980,3	(5 741,0)	1 239,3
Autres actifs corporels	114,4	2,9	117,3	113,0	2,8	115,8
Écarts d'acquisition	806,0	42,2	848,2	845,2	48,1	893,3
Actifs incorporels	840,2	–	840,2	829,6	(0,1)	829,5
Actifs financiers	269,1	3,0	272,1	260,0	5,2	265,2
Impôts différés actifs	12,1	1,3	13,4	24,4	–	24,4
Dérivés à la juste valeur	250,6	0,9	251,5	250,7	2,5	253,2
ACTIFS COURANTS	**7 122,1**	**281,6**	**7 403,7**	**6 956,7**	**328,5**	**7 285,2**
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	727,2	–	727,2	204,5	45,3	249,9
Stocks	17,6	29,3	46,9	35,3	28,3	63,6
Clients et comptes rattachés	487,9	91,4	579,3	506,5	118,5	625,0
Créances fiscales	225,8	6,6	232,4	196,6	8,5	205,1
Autres créances	374,7	3,1	377,8	511,5	(6,3)	505,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 288,9	151,2	5 440,1	5 502,3	134,2	5 636,5
TOTAL ACTIFS	**53 545,6**	**1 662,2**	**55 207,8**	**53 578,1**	**1 838,7**	**55 416,8**
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées	**15 849,7**	**–**	**15 849,7**	**15 385,7**	**–**	**15 385,7**
Capital	713,1	–	713,1	695,2	–	695,2
Primes d'émission	13 384,8	–	13 384,8	13 491,1	–	13 491,1
Réserves consolidées	1 350,0	–	1 350,0	2 852,8	–	2 852,8
Réserves de couverture et de change	255,5	–	255,5	(24,3)	–	(24,3)
Résultat consolidé	146,2	–	146,2	(1 629,1)	–	(1 629,1)
• ***Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield S.E.***	***16 610,4***	**–**	***16 610,4***	***16 066,6***	**–**	***16 066,6***
• ***Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V.***	***(760,7)***	**–**	***(760,7)***	***(680,9)***	**–**	***(680,9)***
Titres hybrides	1 821,1	–	1 821,1	1 821,1	–	1 821,1
Participations externes ne donnant pas le contrôle	3 366,9	–	3 366,9	3 560,5	–	3 560,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**21 037,7**	**–**	**21 037,7**	**20 767,3**	**–**	**20 767,3**
PASSIFS NON COURANTS	**27 333,2**	**1 357,8**	**28 691,0**	**28 973,7**	**1 466,9**	**30 440,6**
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	20,5	1,1	21,6	28,0	0,9	28,9
Part non courante des emprunts et dettes financières	23 419,1	1 238,4	24 657,5	25 082,6	1 357,6	26 440,2
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location	893,4	2,2	895,6	921,0	2,1	923,1
Dérivés à la juste valeur	761,7	–	761,7	796,3	–	796,3
Impôts différés passifs	1 867,2	88,3	1 955,5	1 781,9	82,6	1 864,5
Part non courante des provisions	64,9	3,1	68,0	64,3	2,7	67,0
Dépôts et cautionnements reçus	260,9	23,3	284,2	242,1	19,5	261,6
Dettes sur investissements	15,7	0,1	15,8	24,6	0,2	24,8
Autres dettes non courantes	29,8	1,3	31,1	32,9	1,3	34,2

État de situation financière consolidée (M€)	31/12/2024 en IFRS	Proportionnelle	31/12/2024 en proportionnelle	31/12/2023 en IFRS	Proportionnelle	31/12/2023 en proportionnelle
PASSIFS COURANTS	**5 174,7**	**304,4**	**5 479,1**	**3 837,1**	**371,8**	**4 208,9**
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	–	–	–	–	45,3	45,3
Part courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	73,3	0,1	73,4	4,8	(0,1)	4,7
Dettes fournisseurs et autres dettes	**1 122,6**	**104,5**	**1 227,1**	**1 156,0**	**151,4**	**1 307,4**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	*240,1*	*58,7*	*298,8*	*245,0*	*52,3*	*297,3*
Dettes sur immobilisations	*578,1*	*22,2*	*600,3*	*474,0*	*33,4*	*507,4*
Autres dettes d'exploitation	*304,4*	*23,6*	*328,0*	*437,0*	*65,7*	*502,7*
Autres dettes courantes	667,6	30,0	697,6	738,3	17,7	756,0
Part courante des emprunts et dettes financières	3 161,5	169,7	3 331,2	1 835,5	157,4	1 992,9
Part courante des emprunts liés à des contrats de location	85,9	0,1	86,0	56,0	0,1	56,1
Part courante des provisions	63,8	–	63,8	46,5	–	46,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**53 545,6**	**1 662,2**	**55 207,8**	**53 578,1**	**1 838,7**	**55 416,8**

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 les coûts de restructuration, des dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et autres éléments non récurrents.

L'impôt sur les sociétés est ventilé entre le résultat récurrent et le résultat 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 ;
- Des variations (positives ou négatives) 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 ; et
- Des variations positives ou négatives des « Autres impôts différés actifs », qui ne portent pas sur des déficits fiscaux et des « Autres impôts différés passifs » portant sur du résultat récurrent (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents).

4.4. Résultat net par activité en proportionnelle

Résultat opérationnel net par activité au format proportionnel (M€)		2024 Activités récurrentes	2024 Activités non récurrentes[1]	2024 Résultat	2023 Activités récurrentes	2023 Activités non récurrentes[1]	2023 Résultat
CENTRES COMMERCIAUX							
FRANCE	Revenus locatifs	614,6	–	614,6	614,6	–	614,6
	Charges nettes d'exploitation	(82,1)	–	(82,1)	(89,1)	–	(89,1)
	Loyers nets	**532,5**	**–**	**532,5**	**525,5**	**–**	**525,5**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	37,8	(7,9)	29,9	36,8	(42,8)	(6,0)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(5,2)	(5,2)	–	(41,8)	(41,8)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(58,9)	(58,9)	–	(695,7)	(695,7)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	–	–	–	–	(183,8)	(183,8)
	Résultat Centres Commerciaux France	**570,3**	**(71,9)**	**498,4**	**562,3**	**(964,1)**	**(401,8)**
ESPAGNE	Revenus locatifs	204,0	–	204,0	192,7	–	192,7
	Charges nettes d'exploitation	(19,6)	–	(19,6)	(23,7)	–	(23,7)
	Loyers nets	**184,4**	**–**	**184,4**	**169,0**	**–**	**169,0**
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(3,3)	(3,3)	–	3,7	3,7
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	60,2	60,2	–	(144,1)	(144,1)
	Résultat Centres Commerciaux Espagne	**184,4**	**56,9**	**241,2**	**169,0**	**(140,5)**	**28,6**
ÉTATS-UNIS	Revenus locatifs	745,6	–	745,6	782,3	–	782,3
	Charges nettes d'exploitation	(238,3)	–	(238,3)	(247,0)	–	(247,0)
	Loyers nets	**507,3**	**–**	**507,3**	**535,3**	**–**	**535,3**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	–	–	–	–	(25,4)	(25,4)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(2,4)	(2,4)	–	9,9	9,9
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(389,0)	(389,0)	–	(689,4)	(689,4)
	Résultat Centres Commerciaux États-Unis	**507,3**	**(391,4)**	**115,9**	**535,3**	**(704,9)**	**(169,6)**
EUROPE CENTRALE	Revenus locatifs	268,0	–	268,0	246,6	–	246,6
	Charges nettes d'exploitation	(0,3)	–	(0,3)	2,1	–	2,1
	Loyers nets	**267,7**	–	**267,7**	**248,8**	–	**248,8**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	46,1	(21,3)	24,8	46,9	(8,0)	38,9
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(3,6)	(3,6)	–	2,2	2,2
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	353,7	353,7	–	81,9	81,9
	Résultat Centres Commerciaux Europe centrale	**313,8**	**328,8**	**642,6**	**295,7**	**76,2**	**371,9**
AUTRICHE	Revenus locatifs	159,6	–	159,6	147,8	–	147,8
	Charges nettes d'exploitation	(44,2)	–	(44,2)	(36,0)	–	(36,0)
	Loyers nets	**115,4**	**–**	**115,4**	**111,8**	**–**	**111,8**
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(45,9)	(45,9)	–	(149,5)	(149,5)
	Résultat Centres Commerciaux Autriche	**115,4**	**(45,9)**	**69,4**	**111,8**	**(149,5)**	**(37,8)**
ALLEMAGNE	Revenus locatifs	149,9	–	149,9	146,7	–	146,7
	Charges nettes d'exploitation	(20,0)	–	(20,0)	(20,4)	–	(20,4)
	Loyers nets	**129,9**	**–**	**129,9**	**126,3**	**–**	**126,3**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	3,2	(3,8)	(0,6)	2,7	(11,3)	(8,7)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(32,0)	(32,0)	–	(1,5)	(1,5)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(711,4)	(711,4)	–	(285,1)	(285,1)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	–	(45,0)	(45,0)	–	(58,3)	(58,3)
	Résultat Centres Commerciaux Allemagne	**133,1**	**(792,2)**	**(659,1)**	**128,9**	**(356,1)**	**(227,2)**
PAYS NORDIQUES	Revenus locatifs	124,2	–	124,2	117,9	–	117,9
	Charges nettes d'exploitation	(12,1)	–	(12,1)	(15,7)	–	(15,7)
	Loyers nets	**112,2**	**–**	**112,2**	**102,2**	**–**	**102,2**
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(0,7)	(0,7)	–	1,3	1,3
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	3,0	3,0	–	(156,9)	(156,9)
	Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques	**112,2**	**2,3**	**114,5**	**102,2**	**(155,6)**	**(53,4)**
PAYS-BAS	Revenus locatifs	100,5	–	100,5	92,3	–	92,3
	Charges nettes d'exploitation	(14,4)	–	(14,4)	(14,8)	–	(14,8)
	Loyers nets	**86,1**	**–**	**86,1**	**77,5**	**–**	**77,5**
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(0,1)	(0,1)	–	0,1	0,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	27,2	27,2	–	(81,2)	(81,2)
	Résultat Centres Commerciaux Pays-bas	**86,1**	**27,1**	**113,3**	**77,5**	**(81,1)**	**(3,5)**

Résultat opérationnel net par activité au format proportionnel (M€)		2024 Activités récurrentes	2024 Activités non récurrentes[1]	2024 Résultat	2023 Activités récurrentes	2023 Activités non récurrentes[1]	2023 Résultat
ROYAUME-UNI	Revenus locatifs	211,9	–	211,9	233,1	–	233,1
	Charges nettes d'exploitation	(74,0)	–	(74,0)	(98,7)	–	(98,7)
	Loyers nets	**137,9**	**–**	**137,9**	**134,4**	**–**	**134,4**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	(0,1)	–	(0,1)	–	–	–
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	45,9	45,9	–	(24,4)	(24,4)
	Résultat Centres Commerciaux Royaume-Uni	**137,8**	**45,9**	**183,7**	**134,4**	**(24,4)**	**110,0**
TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX		**2 160,3**	**(840,4)**	**1 320,0**	**2 117,2**	**(2 500,0)**	**(382,8)**
BUREAUX & AUTRES							
FRANCE	Revenus locatifs	82,2	–	82,2	70,3	–	70,3
	Charges nettes d'exploitation	(1,4)	–	(1,4)	(4,5)	–	(4,5)
	Loyers nets	**80,9**	**–**	**80,9**	**65,8**	**–**	**65,8**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	(0,0)	(2,0)	(2,1)	(0,1)	(2,9)	(3,0)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	(14,9)	(14,9)	–	(5,4)	(5,4)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(139,6)	(139,6)	–	(334,0)	(334,0)
	Résultat Bureaux & Autres France	**80,8**	**(156,6)**	**(75,7)**	**65,7**	**(342,3)**	**(276,6)**
AUTRES PAYS	Revenus locatifs	31,4	–	31,4	27,5	–	27,5
	Charges nettes d'exploitation	(9,9)	–	(9,9)	(9,4)	–	(9,4)
	Loyers nets	**21,6**	**–**	**21,6**	**18,1**	**–**	**18,1**
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	–	47,9	47,9	–	0,1	0,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(472,1)	(472,1)	–	(86,8)	(86,8)
	Résultat Bureaux & Autres pays	**21,6**	**(424,2)**	**(402,6)**	**18,1**	**(86,7)**	**(68,7)**
TOTAL RÉSULTAT BUREAUX & AUTRES		**102,4**	**(580,8)**	**(478,4)**	**83,8**	**(429,0)**	**(345,2)**
CONGRÈS ET EXPOSITIONS							
FRANCE	Revenus locatifs	248,0	–	248,0	201,1	–	201,1
	Charges nettes d'exploitation	(109,3)	–	(109,3)	(105,7)	–	(105,7)
	Loyers nets	**138,6**	**–**	**138,6**	**95,4**	**–**	**95,4**
	Résultat opérationnel sur sites	**81,2**	**–**	**81,2**	**37,2**	**–**	**37,2**
	Contribution des sociétés mises en équivalence	(1,1)	(0,6)	(1,8)	(0,9)	(0,4)	(1,2)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	–	(49,5)	(49,5)	–	(99,3)	(99,3)
TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS & EXPOSITIONS		**218,6**	**(50,1)**	**168,5**	**131,7**	**(99,6)**	**32,1**
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets		18,8	–	18,8	30,9	–	30,9
Résultat net des autres services		35,8	–	35,8	39,9	–	39,9
Frais généraux		(179,2)	–	(179,2)	(199,4)	–	(199,4)
Frais de développement		(4,9)	–	(4,9)	(4,7)	–	(4,7)
Coûts d'acquisition et autres coûts		–	(12,7)	(12,7)	–	(8,9)	(8,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT AMORTISSEMENT ET DÉPRÉCIATION D'ACTIFS		**2 351,9**	**(1 484,0)**	**867,9**	**2 199,3**	**(3 037,5)**	**(838,2)**
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles		(41,0)	6,0	(35,0)	(51,5)	(18,6)	(70,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET		**2 310,8**	**(1 477,9)**	**832,9**	**2 147,8**	**(3 056,1)**	**(908,3)**
Résultat des sociétés non consolidées		2,6	0,0	2,6	2,9	–	2,9
Résultat financier		(515,2)	79,7	(435,6)	(484,5)	(381,9)	(866,4)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**1 798,2**	**(1 398,3)**	**399,9**	**1 666,3**	**(3 438,0)**	**(1 771,7)**
Impôt sur les sociétés		(97,2)	(24,5)	(121,7)	(80,6)	73,6	(7,0)
RÉSULTAT NET		**1 701,0**	**(1 422,8)**	**278,2**	**1 585,7**	**(3 364,4)**	**(1 778,7)**
Participations ne donnant pas le contrôle		(228,5)	96,5	(132,0)	(176,8)	326,3	149,6
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX PORTEURS D'ACTIONS JUMELÉES		**1 472,5**	**(1 326,3)**	**146,2**	**1 408,9**	**(3 038,0)**	**(1 629,1)**

(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'acquisition ainsi que les coûts de restructuration, 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 de manière linéaire sur la durée estimée du bail.

Selon IFRS 16, un allègement de loyer qui n'est pas une modification du bail sera directement passé dans le compte de résultat en réduction des revenus locatifs. Pour les allègements de loyers qui sont considérés comme une modification du bail, le traitement comptable dépend de s'il y a une contrepartie reçue par le locataire ou pas.

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.

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 C&E, est comptabilisé en revenus locatifs le chiffre d'affaires généré par la location des espaces et par la fourniture de prestations associées obligatoires.

Détail des revenus locatifs par activité en proportionnelle

(en M€, hors taxe)	2024	2023
Centres Commerciaux	**2 578,2**	**2 574,1**
France	614,6	614,6
Espagne	204,0	192,7
États-Unis	745,6	782,3
Europe centrale	268,0	246,6
Autriche	159,6	147,8
Allemagne	149,9	146,7
Pays nordiques	124,2	117,9
Pays-Bas	100,5	92,3
Royaume-Uni	211,9	233,1
Bureaux & Autres	**113,7**	**97,7**
France	82,2	70,3
Autres pays	31,4	27,5
Congrès & Expositions	**248,0**	**201,1**
Total	**2 939,8**	**2 872,9**

Les revenus locatifs se sont élevés à 2 939,8 M€ (2 872,9 M€ en 2023), soit une augmentation de +2,3 %.

Détail des revenus locatifs par activité en IFRS

(en M€, hors taxe)	2024	2023
Centres Commerciaux	**2 079,3**	**2 033,3**
France	602,1	603,2
Espagne	203,4	192,2
États-Unis	412,8	419,3
Europe centrale	254,4	229,3
Autriche	159,6	147,8
Allemagne	96,7	97,5
Pays nordiques	124,2	117,9
Pays-Bas	100,5	92,3
Royaume-Uni	125,5	133,7
Bureaux & Autres	**102,0**	**90,2**
France	79,9	68,1
Autres pays	22,1	22,1
Congrès & Expositions	**245,6**	**198,6**
Total	**2 426,9**	**2 322,1**

Revenus minimaux garantis dans le cadre des contrats de location simple en proportionnelle

Au 31 décembre 2024, 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
2025	1 879,8	75,4	1 955,2
2026	1 506,4	65,8	1 572,1
2027	1 152,1	63,5	1 215,6
2028	847,1	59,8	906,9
2029	617,2	55,2	672,4
2030	436,7	47,0	483,7
2031	332,8	32,5	365,2
2032	247,8	23,6	271,4
2033	180,7	15,7	196,4
2034	118,2	3,1	121,3
2035	63,5	2,8	66,4
Au-delà	98,3	3,1	101,4
Total	**7 480,6**	**447,4**	**7 928,1**

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 C&E du Bourget et de porte de Versailles (région parisienne), à quelques centres commerciaux, en particulier en France et à certains aéroports aux États-Unis.

Charges locatives refacturées et refacturables

Selon la norme IFRS 15, le Groupe a présenté séparément les charges locatives refacturées aux locataires et les charges locatives refacturables. URW agit en tant que principal.

Le montant net correspond essentiellement aux charges sur locaux vacants et aux forfaits de charges.

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 C&E.

4.4.3. Résultat net des services immobiliers et autres activités

Comptabilisation du revenu

Le résultat net des services immobiliers et autres activités se composent du résultat opérationnel sur sites C&E, des activités Aéroports et du résultat des autres prestations.

Les revenus sont reconnus conformément à la norme IFRS 15.

Les contrats relatifs à l'activité C&E 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 comptabilisation 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 ; et
- Les revenus des prestations de services perçus par les sociétés du pôle C&E.

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€	2024	2023
Résultat net des services immobiliers et autres activités	**99,5**	**57,5**
Revenus des prestations de services - Congrès & Expositions	81,2	37,2
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles - Congrès & Expositions	(13,6)	(14,0)
Revenus des prestations de services honoraires de gestion et de services immobiliers	35,8	39,9
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles - activité de prestations de services	(3,8)	(5,6)

4.4.4. Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets

Comptabilisation 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 3 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 3 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 utilise 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 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 équipements et logiciels du Groupe.

4.4.6. Coûts d'acquisition et autres coûts

En 2024, les coûts d'acquisition et autres coûts s'élèvent à -12,7 M€ et comprennent principalement des coûts de restructuration.

En 2023, les coûts d'acquisition et autres coûts s'élèvent à -8,9 M€ et comprennent principalement des coûts liés à l'acquisition de Croydon au Royaume-Uni et d'autres coûts aux États-Unis.

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 2024

(€Mn)	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 fonction-nement	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 résultat opérationnel net 2024**
Centres Commerciaux									
France	532,5	–	29,9	–	(5,2)	(58,9)	–	–	498,4
Espagne	184,4	–	–	–	(3,3)	60,2	–	–	241,2
États-Unis	507,3	–	–	–	(2,4)	(389,0)	–	–	115,9
Europe centrale	267,7	–	24,8	–	(3,6)	353,7	–	–	642,6
Autriche	115,4	–	–	–	–	(45,9)	–	–	69,4
Allemagne	129,9	–	(0,6)	–	(32,0)	(711,4)	–	(45,0)	(659,1)
Pays nordiques	112,2	–	–	–	(0,7)	3,0	–	–	114,5
Pays-Bas	86,1	–	–	–	(0,1)	27,2	–	–	113,3
Royaume-Uni	137,9	–	(0,1)	–	–	45,9	–	–	183,7
Total Centres Commerciaux	**2 073,4**	**–**	**54,0**	**–**	**(47,3)**	**(715,1)**	**–**	**(45,0)**	**1 320,0**
Bureaux & Autres									
France	80,9	–	(2,1)	–	(14,9)	(139,6)	–	–	(75,7)
Autres	21,6	–	–	–	47,9	(472,1)	–	–	(402,6)
Total Bureaux & autres	**102,4**	**–**	**(2,1)**	**–**	**33,0**	**(611,8)**	**–**	**–**	**(478,4)**
C. & E.[1]									
France	138,6	81,2	(1,8)	–	–	(49,5)	–	–	168,5
Non affectable	**–**	**37,2**	**–**	**(207,7)**	**–**	**6,0**	**(12,7)**	**–**	**(177,2)**
Total	**2 314,4**	**118,4**	**50,2**	**(207,7)**[2]	**(14,3)**	**(1 370,4)**	**(12,7)**	**(45,0)**	**832,9**

(1) Activité Congrès & Expositions.
(2) Ce montant comprend les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles pour -23,6 M€ et les frais de développement pour -4,9 M€.

Pour 2023

(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 fonction-nement	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 résultat opérationnel net 2023**
Centres Commerciaux									
France	525,5	–	(6,0)	–	(41,8)	(695,7)	–	(183,8)	(401,8)
Espagne	169,0	–	–	–	3,7	(144,1)	–	–	28,6
États-Unis	535,3	–	(25,4)	–	9,9	(689,4)	–	–	(169,6)
Europe centrale	248,8	–	38,9	–	2,2	81,9	–	–	371,9
Autriche	111,8	–	–	–	–	(149,5)	–	–	(37,8)
Allemagne	126,3	–	(8,7)	–	(1,5)	(285,1)	–	(58,3)	(227,2)
Pays nordiques	102,2	–	–	–	1,3	(156,9)	–	–	(53,4)
Pays-Bas	77,5	–	–	–	0,1	(81,2)	–	–	(3,5)
Royaume-Uni	134,4	–	–	–	–	(24,4)	–	–	110,0
Total Centres Commerciaux	**2 030,9**	**–**	**(1,2)**	**–**	**(26,1)**	**(2 144,3)**	**–**	**(242,1)**	**(382,8)**
Bureaux & Autres									
France	65,8	–	(3,0)	–	(5,4)	(334,0)	–	–	(276,6)
Autres	18,1	–	–	–	0,1	(86,8)	–	–	(68,7)
Total Bureaux & Autres	**83,8**	**–**	**(3,0)**	**–**	**(5,3)**	**(420,8)**	**–**	**–**	**(345,2)**
C. & E.[1]									
France	95,4	37,2	(1,2)	–	10,1	(109,4)	–	–	32,1
Non affectable	**–**	**51,3**	**–**	**(236,1)**	**–**	**(18,6)**	**(8,9)**	**–**	**(212,3)**
Total	**2 210,1**	**88,5**	**(5,4)**	**(236,1)**[2]	**(21,2)**	**(2 693,1)**	**(8,9)**	**(242,1)**	**(908,3)**

(1) Activité Congrès & Expositions.
(2) Ce montant comprend les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles pour -31,9 M€ et les frais de développement pour -4,7 M€.

4.5.2. Éléments de l'état de situation financière par activité (méthode de la consolidation proportionnelle)

Pour 2024

(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	11 226,5	547,2	441,1	37,2	4,9	212,3	12 469,3	393,8
Espagne	3 241,9	–	–	36,5	294,5	48,5	3 621,5	278,5
États-Unis	9 831,8	–	–	233,5	–	271,2	10 336,6	489,4
Europe centrale	4 592,6	87,3	726,5	16,6	–	25,8	5 448,7	772,1
Autriche	2 026,8	72,9	–	0,1	–	23,8	2 123,6	444,4
Allemagne	2 350,8	130,6	11,0	15,2	–	75,3	2 582,9	405,8
Pays nordiques	2 416,0	–	–	0,5	–	32,1	2 448,6	435,6
Pays-Bas	1 495,7	–	–	0,1	–	13,4	1 509,2	77,7
Royaume-Uni	2 529,7	–	1,4	167,1	–	178,9	2 877,1	282,6
Total Centres Commerciaux	**39 711,9**	**838,0**	**1 180,1**	**506,7**	**299,4**	**881,3**	**43 417,3**	**3 580,1**
Bureaux & Autres								
France	986,3	–	51,9	80,7	427,7	22,6	1 569,2	64,8
Autres	1 080,9	–	–	(0,0)	–	25,2	1 106,0	105,2
Total Bureaux & Autres	**2 067,2**	**–**	**51,9**	**80,7**	**427,7**	**47,7**	**2 675,3**	**170,0**
C. & E.[1]								
France	2 443,3	–	7,1	127,7[2]	–	113,0	2 691,1	180,6
Non affectable	**0,0**	**10,3**	**–**	**779,4[3]**	**–**	**5 634,5[4]**	**6 424,1**	**30 239,5**
Total 31/12/2024	**44 222,4**	**848,2**	**1 239,0**	**1 494,5**	**727,2**	**6 676,5**	**55 207,8**	**34 170,1**

(1) Activité Congrès & Expositions.
(2) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.
(3) Correspondent principalement aux dérivés et aux actifs incorporels.
(4) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

Pour 2023

(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	11 201,2	547,2	454,7	38,8	–	234,4	12 476,3	386,6
Espagne	3 441,4	–	–	34,4	33,9	45,5	3 555,2	292,7
États-Unis	9 216,5	–	–	210,0	135,1	257,5	9 819,1	576,3
Europe centrale	4 142,7	87,3	725,5	29,5	71,2	27,6	5 083,8	724,0
Autriche	2 056,5	72,9	–	0,1	–	29,5	2 158,9	443,8
Allemagne	2 965,2	175,6	11,7	29,4	–	87,4	3 269,3	372,3
Pays nordiques	2 436,8	–	–	0,7	–	29,5	2 467,0	425,9
Pays-Bas	1 453,2	–	–	5,8	–	9,2	1 468,2	59,6
Royaume-Uni	2 300,7	–	–	155,7	–	178,3	2 634,7	292,5
Total Centres Commerciaux	**39 214,2**	**883,0**	**1 191,9**	**504,5**	**240,2**	**898,9**	**42 932,6**	**3 573,8**
Bureaux & Autres								
France	1 578,1	–	38,5	113,7	–	82,1	1 812,4	54,4
Autres	1 225,2	–	–	(0,0)	9,7	34,0	1 268,8	130,1
Total Bureaux & Autres	**2 803,3**	**–**	**38,5**	**113,7**	**9,7**	**116,1**	**3 081,2**	**184,4**
C. & E.[1]								
France	2 493,4	–	9,0	123,8[2]	–	142,0	2 768,2	233,8
Non affectable	**–**	**10,3**	**–**	**746,1[3]**	**–**	**5 878,4[4]**	**6 634,8**	**30 657,5**
Total 31/12/2023	**44 510,9**	**893,3**	**1 239,3**	**1 488,1**	**249,9**	**7 035,4**	**55 416,8**	**34 649,5**

(1) Activité Congrès & Expositions.
(2) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.
(3) Correspondent principalement aux dérivés et aux actifs incorporels.
(4) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

4.5.3. Investissements par activité (méthode de consolidation proportionnelle)

(M€)	2024 Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	2024 Investissements sur immeubles de placement au coût[2]	2024 Total investissements	2023 Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	2023 Investissements sur immeubles de placement au coût[2]	2023 Total investissements
Centres Commerciaux						
France	136,3	9,3	**145,5**	168,7	7,1	175,8
Espagne	27,5	8,0	**35,5**	85,2	9,5	94,7
États-Unis	119,4	5,1	**124,5**	165,2	14,6	179,8
Europe centrale	47,5	5,1	**52,6**	21,9	6,9	28,7
Autriche	15,6	–	**15,6**	45,2	–	45,2
Allemagne	569,3	–	**569,3**	226,4	93,2	319,6
Pays nordiques	39,2	0,6	**39,8**	69,1	2,4	71,5
Pays-Bas	13,1	2,4	**15,5**	16,2	–	16,2
Royaume-Uni	68,7	–	**68,7**	52,7	–	52,7
Total Centres Commerciaux	**1 036,5**	**30,5**	**1 067,1**	**850,6**	**133,7**	**984,3**
Bureaux & Autres						
France	66,4	6,3	**72,6**	78,7	17,8	96,6
Autres	245,0	6,4	**251,4**	153,6	76,8	230,4
Total Bureaux & Autres	**311,4**	**12,7**	**324,1**	**232,3**	**94,7**	**327,0**
C. & E.[1]						
France	57,9	–	**57,9**	57,0	–	57,0
Total	**1 405,8**	**43,2**	**1 449,0**	**1 139,9**	**228,3**	**1 368,2**

(1) Activité Congrès & Expositions.
(2) Avant transfert entre catégories d'immeuble de placement.

Note 5. Immeubles de placement, actifs corporels et incorporels, Écarts d'acquisition

5.1. Immeubles de placement

5.1.1. Principes comptables

Immeubles de placement (IAS 40 & IFRS 13)

Conformément à IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur juste valeur. 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 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 indépendant qualifié 2 fois par an. Conformément aux recommandations de la RICS, le Groupe applique une rotation régulière des mandats d'expertise : la dernière rotation a eu lieu en 2021. 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 3 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 ; et
- 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 externes indépendants qualifiés qui valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. La valeur brute est diminuée des frais de cession et des droits de mutation[2] dont le taux varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif, pour arriver à une valeur nette de marché.

Pour les portefeuilles de Centres Commerciaux et de Bureaux & Autres, la juste valeur est estimée par les experts indépendants sur la base des valeurs issues de 2 méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les justes valeurs au m^2 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.

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), soit dans les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie). Pour chaque actif[3], une quantité importante d'informations relative à plusieurs indicateurs clés de performance ESG a été mise à la disposition des évaluateurs sur la base d'une nouvelle *scorecard AFREXIM ESG* établie par les principales sociétés d'évaluation, les propriétaires de centres commerciaux internationaux et des institutions françaises représentant un éventail diversifié d'acteurs du marché de la location. Ces indicateurs clé de performance sont, entre autres, l'intensité de la consommation d'énergie dans les parties communes, le label BREEAM parties I et II, les résultats des études sur le risque climatique, la production d'énergie renouvelable sur site ou la présence de bornes de recharges électriques. Les experts évaluateurs ont revu les informations fournies et en ont tenu compte dans leurs évaluations. Les dépenses d'investissements à engager au cours des 5 prochaines années pour le plan d'action énergétique défini par le Groupe ont elles aussi été intégrées en tant que dépenses d'investissements ESG dans le modèle d'évaluation.

(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.
(3) Pour les centres commerciaux européens.

Les informations relatives à la feuille de route ESG du Groupe communiquées lors de la journée des investisseurs d'octobre 2023 ont été mises à jour afin que les évaluateurs puissent les intégrer dans leurs évaluations (cf. 2.3.2. Impact sur les États financiers).

Les sites du Pôle C&E sont qualifiés d'immeubles de placement.

Pour ces sites, 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 10 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 externe 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 en application de la norme IFRS 5.

5.1.2. Immeubles de placement évalués à la juste valeur - base IFRS

(M€)	31/12/2024	31/12/2023
Centres Commerciaux	**32 639,5**	**32 015,9**
France	10 902,8	10 841,3
Espagne	3 127,6	3 329,9
États-Unis	5 406,8	4 577,8
Europe centrale	4 359,5	3 888,9
Autriche	2 026,8	2 056,5
Allemagne	1 539,5	2 169,7
Pays nordiques	2 406,0	2 427,5
Pays-Bas	1 493,3	1 453,2
Royaume-Uni	1 377,3	1 271,2
Bureaux & Autres	**1 626,4**	**2 404,2**
France	923,9	1 511,9
Autres pays	702,5	892,3
Congrès & Expositions	**2 442,9**	**2 492,7**
Total	**36 708,8**	**36 912,8**

La variation est expliquée dans le tableau ci-dessous :

(M€)	Centres Commerciaux	Bureaux & Autres	Congrès & Expositions	**Total immeubles de placement**	Immeubles détenus en vue de la vente	**Total**
31/12/2022	**33 025,6**	**2 327,1**	**2 478,1**	**37 830,8**	**–**	**37 830,8**
Acquisitions	21,5	–	–	21,5	–	21,5
Entrées dans le périmètre de consolidation	112,9	–	–	112,9	–	112,9
Dépenses capitalisées	730,4	214,8	56,9	1 002,1	–	1 002,1
Cessions et sorties de périmètre	(668,4)	(94,8)	–	(763,2)	–	(763,2)
Reclassements et transferts de catégories	566,3	329,8	66,8	962,9	33,9	996,8
Actualisation	0,1	–	–	0,1	–	0,1
Variations de juste valeur	(1 626,2)	(375,9)	(109,2)	(2 111,3)	–	(2 111,3)
Variations de change	(146,3)	3,3	–	(142,9)	–	(142,9)
31/12/2023	**32 015,9**	**2 404,2**	**2 492,7**	**36 912,8**	**33,9**	**36 946,7**
Acquisitions	3,6	0,6	–	4,2	–	4,2
Entrées dans le périmètre de consolidation[1]	465,0	39,7	–	504,7	–	504,7
Dépenses capitalisées[2]	945,0	302,3	57,8	1 305,0	0,7	1 305,7
Cessions et sorties de périmètre[3]	(458,7)	(196,8)	–	(655,5)	(34,6)	(690,1)
Reclassements et transferts de catégories	(278,5)	(323,2)	(58,4)	(660,1)	683,5	23,3[4]
Actualisation	0,0	–	–	0,0	–	0,0
Variations de juste valeur[5]	(372,0)	(609,5)	(49,1)	(1 030,5)	–	(1 030,5)
Variations de change	319,2	9,1	–	328,3	–	328,3
31/12/2024	**32 639,6**	**1 626,4**	**2 442,9**	**36 708,8**	**683,5[6]**	**37 392,3**

(1) Concerne le changement de méthode de consolidation de Westfield Montgomery et CH Ursynow et à l'entrée des sociétés concernées en intégration globale dans le périmètre de consolidation.
(2) Les dépenses capitalisées concernent essentiellement :
- centre commercial et bureaux de Westfield Hamburg-Überseequartier en Allemagne (cf. 1.1.3 Date d'ouverture de Westfield Hamburg-Überseequartier).
- des centres commerciaux en France et aux Etats-Unis ; et
- des sites de C&E comme le Parc des Expositions de la porte de Versailles.

(3) Inclut principalement les cessions de Pasing Arcaden en Allemagne, les bureaux Gaîté-Montparnasse et les actifs Valentine en France, et Equinoccio en Espagne (cf. note 1.1.2. Cessions en 2024).
(4) Concerne essentiellement la réévaluation des contrats de location financière.
(5) Les variations de valeurs négatives sont essentiellement relatives à Westfield Hamburg-Überseequartier.
(6) N'inclut pas l'impact des aménagements de loyers.

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. 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 2024, 97 % du patrimoine d'URW est valorisé par des experts immobiliers externes indépendants qualifiés.

Les soldes nets des aménagements de loyers et des droits d'entrée étalés sur la durée estimée des baux s'élèvent à -197,1 M€ (contre 185,8 M€ en 2023).

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 -31/12/2024		Taux de rendement	Loyer en € par m²[a]	Taux d'actualisation[b]	Taux de capitalisation[c]	TCAM des loyers nets[d]
France	Max	8,2%	1 004	10,5%	62,4%	19,3%
	Min	4,3%	158	6,7%	4,8%	3,9%
	Moyenne pondérée	4,9%	640	6,9%	5,0%	5,3%
Espagne	Max	6,8%	618	9,9%	6,8%	3,4%
	Min	5,3%	341	7,9%	5,4%	2,7%
	Moyenne pondérée	5,8%	445	8,3%	5,8%	3,1%
Europe centrale	Max	8,9%	752	10,0%	9,6%	2,6%
	Min	5,8%	159	7,4%	5,6%	1,6%
	Moyenne pondérée	6,1%	492	7,9%	5,9%	2,0%
Autriche	Max	5,7%	439	7,1%	5,1%	2,9%
	Min	5,4%	341	7,0%	5,1%	2,8%
	Moyenne pondérée	5,5%	387	7,1%	5,1%	2,8%
Allemagne	Max	7,6%	355	10,6%	8,5%	6,1%
	Min	4,7%	171	6,6%	5,1%	1,5%
	Moyenne pondérée	5,8%	286	7,5%	5,8%	3,7%
Pays nordiques	Max	6,0%	456	8,0%	6,0%	5,5%
	Min	4,6%	273	6,9%	5,0%	3,1%
	Moyenne pondérée	4,9%	377	7,2%	5,3%	3,8%
Pays-Bas	Max	9,1%	405	8,5%	7,3%	4,3%
	Min	5,0%	293	6,5%	5,0%	2,6%
	Moyenne pondérée	5,6%	374	6,8%	5,4%	3,6%
États-Unis	Max	5,8%	1 722	8,0%	6,8%	8,8%
	Min	3,9%	385	7,3%	5,0%	3,8%
	Moyenne pondérée	5,0%	840	7,5%	5,5%	4,8%

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, les actifs en restructuration et les actifs mineurs ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés, 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 (TCAM) des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

Centres Commerciaux - 31/12/2023		Taux de rendement	Loyer en € par m²[(a)]	Taux d'actualisation[(b)]	Taux de capitalisation[(c)]	TCAM des loyers nets[(d)]
France	Max	7,8 %	968	10,0 %	20,0 %	21,2 %
	Min	3,5 %	160	6,7 %	4,7 %	4,3 %
	Moyenne pondérée	4,9 %	632	6,9 %	4,9 %	5,3 %
Espagne	Max	10,6 %	620	14,0 %	9,5 %	4,2 %
	Min	5,0 %	136	7,9 %	5,3 %	2,7 %
	Moyenne pondérée	5,8 %	411	8,4 %	5,6 %	3,4 %
Europe centrale	Max	9,2 %	734	9,8 %	9,5 %	2,3 %
	Min	6,0 %	306	7,5 %	5,6 %	1,5 %
	Moyenne pondérée	6,3 %	509	7,9 %	5,9 %	2,0 %
Autriche	Max	5,4 %	449	7,0 %	5,1 %	4,4 %
	Min	5,3 %	343	7,0 %	5,1 %	3,0 %
	Moyenne pondérée	5,3 %	393	7,0 %	5,1 %	3,7 %
Allemagne	Max	7,6 %	528	9,4 %	7,3 %	4,8 %
	Min	5,0 %	201	6,6 %	5,0 %	1,4 %
	Moyenne pondérée	5,8 %	336	7,4 %	5,5 %	3,3 %
Pays nordiques	Max	6,4 %	467	7,9 %	5,9 %	4,9 %
	Min	4,6 %	296	6,9 %	4,9 %	3,4 %
	Moyenne pondérée	5,1 %	390	7,1 %	5,1 %	3,6 %
Pays-Bas	Max	8,1 %	397	8,3 %	7,1 %	3,3 %
	Min	5,2 %	283	6,5 %	5,0 %	1,3 %
	Moyenne pondérée	5,6 %	369	6,7 %	5,4 %	2,9 %
États-Unis	Max	5,4 %	1 438	7,5 %	6,0 %	9,5 %
	Min	3,2 %	476	6,8 %	5,0 %	3,2 %
	Moyenne pondérée	4,6 %	841	7,1 %	5,3 %	4,9 %

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, 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 (TCAM) des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

Les tableaux ci-dessous présentent une analyse de sensibilité de la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW pour les actifs en intégration globale, à l'exclusion des actifs en développement et des activités aéroportuaires.

Les pourcentages d'évolution ci-dessous sont fournis à titre indicatif en cas de fluctuations du taux de rendement, taux d'actualisation, taux de capitalisation et valeurs locatives estimées des évaluateurs.

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
+25 points de base de taux de rendement	(1 502)	(4,5) %
+25 points de base de taux d'actualisation	(538)	(1,6) %
+10 points de base de taux de capitalisation	(399)	(1,2) %
-5 % sur les valeurs locatives estimées des évaluateurs	(1 284)	(3,8) %

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
-25 points de base de taux de rendement	+1 650	+4,9 %
-25 points de base de taux d'actualisation	+549	+1,6 %
-10 points de base de taux de capitalisation	+414	+1,2 %
+5 % sur les valeurs locatives estimées des évaluateurs	+1 070	+3,2 %

Bureaux & Autres

Les experts valorisent le patrimoine Bureaux & Autres du Groupe en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Les tableaux ci-dessous présentent une analyse de sensibilité de la valeur du patrimoine de Bureaux & Autres d'URW pour les actifs en intégration globale, à l'exclusion des actifs en développement,

Les pourcentages d'évolution ci-dessous sont fournis à titre indicatif en cas de fluctuations du taux de rendement.

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
+25 points de base de taux de rendement	(67)	(3,8) %
-25 points de base de taux de rendement	+72	+4,1 %

Congrès & Expositions

Le tableau suivant présente la sensibilité de la valeur totale du patrimoine C&E relatif au coût moyen pondéré du capital.

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
+25 points de base du coût moyen pondéré du capital	(83,6)	(4,0) %
-25 points de base du coût moyen pondéré du capital	+89,4	+4,3 %

5.1.3. Immeubles de placement en cours de construction évalués au coût – base IFRS

(M€)	31/12/2024	31/12/2023
Centres Commerciaux	**301,0**	**307,2**
France	102,9	138,7
Espagne	113,2	110,4
États-Unis	10,7	2,7
Europe centrale	62,0	44,3
Autriche	–	–
Allemagne	–	1,8
Pays nordiques	9,9	9,3
Pays-Bas	2,4	–
Royaume-Uni	–	–
Bureaux & Autres	**101,8**	**98,3**
France	20,2	24,0
Autres pays	81,6	74,3
Congrès & Expositions	**–**	**–**
Total	**402,8**	**405,4**

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet de tests de dépréciation au 31 décembre 2024. Des dépréciations ont été comptabilisées pour un montant total de -48,5 M€ sur l'exercice 2024, correspondant principalement à un actif en région parisienne.

(M€)	Valeur brute	Dépréciation	Total immeubles de placement évalués au coût	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
31/12/2022	**1 676,2**	**(513,6)**	**1 162,6**	**–**	**1 162,6**
Acquisitions	(0,3)	–	(0,3)	–	(0,3)
Dépenses capitalisées	216,6	–	216,6	–	216,6
Cessions/sorties de périmètre	(20,0)	11,8	(8,1)	–	(8,1)
Reclassements et transferts de catégories	(1 053,4)	203,2	(850,2)	9,4	(840,8)
Mise au rebut	(2,2)	–	(2,2)	–	(2,2)
Dépréciations/reprises	–	(114,0)	(114,0)	–	(114,0)
Variations de change	1,8	(0,7)	1,1	–	1,1
31/12/2023	**818,7**	**(413,3)**	**405,4**	**9,4**	**414,8**
Acquisitions	0,4	–	0,4	–	0,4
Entrées dans le périmètre de consolidation	10,8	(1,3)	9,5	–	9,5
Dépenses capitalisées	38,6	–	38,6	1,4	40,0
Cessions/sorties de périmètre	(1,7)	–	(1,7)	(10,8)	(12,5)
Reclassements et transferts de catégories	(31,0)	31,7	0,8	4,7	5,5
Mise au rebut	(5,3)	–	(5,3)	–	(5,3)
Dépréciations/reprises[1]	–	(48,5)	(48,5)	–	(48,5)
Variations de change	4,3	(0,7)	3,6	0,2	3,8
31/12/2024	**834,9**	**(432,1)**	**402,8**	**4,9**	**407,7**

(1) Le montant de dépréciations correspond principalement à un actif en région parisienne.

5.2. Actifs corporels

5.2.1. Principes comptables

En application d'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 4 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.

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€)	Installations techniques, matériel et mobilier	Droits d'utilisation de l'actif	Total
31/12/2022	**78,5**	**58,8**	**137,3**
Acquisitions et dépenses capitalisées	32,1	0,6	32,8
Reclassements	0,1	1,0	1,1
Cessions/sorties de périmètre	(1,5)	(4,4)	(5,9)
Amortissements	(21,1)	(13,4)	(34,5)
Dépréciations/reprises[1]	(16,7)	–	(16,7)
Variation de change	(0,7)	(0,3)	(1,0)
31/12/2023	**70,7**	**42,4**	**113,0**
Acquisitions et dépenses capitalisées	27,6	–	27,6
Reclassements	0,9	(0,4)	0,5
Cessions/sorties de périmètre	–	(0,1)	(0,1)
Amortissements	(20,6)	(10,1)	(30,7)
Dépréciations/reprises[1]	1,9	–	1,9
Variation de change	1,6	0,6	2,1
31/12/2024	**82,1**	**32,4**	**114,4**

(1) 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 de vie limitée font l'objet d'un amortissement linéaire pratiqué sur ladite durée.

Les immobilisations incorporelles qui ont une durée de vie 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 externes qualifiés et 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 DD&C aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- L'activité Aéroports aux États-Unis ;
- La marque commerciale Westfield ;
- Les droits et salons : correspondent principalement aux entités Viparis ; et
- 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 Westfield. 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.

Les contrats de gestion immobilière des centres régionaux, l'activité Aéroports ainsi que les contrats DD&C sont totalement amortis.

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 valeur de la marque Westfield correspond au surplus de valeur qui n'a pas déjà été incorporé dans la valeur des centres commerciaux. La durée de vie de la marque Westfield est également considérée comme indéterminée. C'est pourquoi ces actifs incorporels ne sont pas amortis, mais font l'objet d'un test de dépréciation.

5.3.2. Tableau de variation des immobilisations incorporelles

Valeur nette (M€)	Gestion immobilière/ DD&C	Marque	Droits et salons	Autres actifs incorporels	Total
31/12/2022	**254,3**	**425,8**	**117,0**	**23,4**	**820,5**
Acquisitions	–	–	–	14,2	14,2
Cessions	–	–	–	–	–
Amortissements	(5,4)	–	(2,0)	(12,6)	(20,0)
Dépréciations/reprises	(11,9)	(2,7)	18,1	–	3,5
Variation de change	(0,5)	–	–	(0,4)	(0,9)
Reclassements	–	–	–	12,4	12,4
31/12/2023	**236,5**	**423,2**	**133,1**	**36,9**	**829,6**
Acquisitions	–	–	–	13,3	13,3
Cessions	–	–	–	(8,7)	(8,7)
Amortissements	(0,9)	–	(2,0)	(9,7)	(12,6)
Dépréciations/reprises[1]	(2,3)	2,7	4,6	–	5,1
Variation de change	12,8	–	–	0,6	13,4
31/12/2024	**246,1[2]**	**425,8[2]**	**135,8**	**32,5**	**840,2**

(1) La variation nette des dépréciations concerne des reprises sur les actifs incorporels de Viparis, de l'activité de Gestion Immobilière aux États-Unis et de la Marque du groupe partiellement compensée par des dotations sur l'activité de Gestion Immobilière au Royaume-Uni.

(2) Montants correspondants à l'acquisition de Westfield provenant de l'activité de gestion (gestion immobilière, DD&C, Aéroports) des centres commerciaux Flagship aux États-Unis et au Royaume-Uni ainsi que la marque Westfield, et s'élevant à 672,0 M€.

Au 31 décembre 2024, les immobilisations incorporelles nettes sont composées de :

- La gestion immobilière aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- La marque Westfield ;
- Les droits et salons, principalement Viparis ; et
- Autres actifs incorporels.

Gestion immobilière

Au 31 décembre 2024, des tests de dépréciation ont été effectuées par des experts externes indépendants et ont donné lieu à une dépréciation de -10,3 M€ pour l'activité de gestion immobilière au Royaume-Uni et à une reprise pour dépréciation de +8,1M€ pour l'activité aux États-Unis.

L'une des principales hypothèses utilisées pour évaluer les contrats de Gestion immobilière est le taux d'actualisation qui est compris entre 10,1 % et 10,4 %.

Le tableau suivant présente la sensibilité de l'activité Gestion immobilière et son impact sur le résultat tel que déterminé au 31 décembre 2024 :

Sensibilité	Impact en valeur (M€)	(Dotations)/Reprises de dépréciations (M€)
-25bps en taux d'actualisation	+7,7	+7,7
+25bps en taux d'actualisation	(7,3)	(7,3)
-10bps en taux de croissance long-terme	(2,0)	(2,0)
+10bps en taux de croissance long-terme	+2,1	+2,1

Marque

Au 31 décembre 2024, le test de dépréciation de la Marque a été effectué par des experts externes indépendants et a donné lieu à la reprise de la dépréciation comptabilisée en 2023 pour -2,7 M€.

Le tableau suivant présente la sensibilité de la Marque, tel que déterminé au 31 décembre 2024 :

Sensibilité	Dépréciation (M€)
+25 points de base du taux d'actualisation	(30,6)

Droits et salons

Au 31 décembre 2024, 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 reprise de dépréciation de +4,6 M€ a été constatée.

Le tableau suivant présente la sensibilité de l'activité Droits et salons relative au coût moyen pondéré du capital tel que déterminé au 31 décembre 2024 :

Sensibilité	Impact en valeur (M€)	Impact en % de la valeur du portefeuille	(Dotation)/Reprise de dépréciation (M€)
+25 points de base du coût moyen pondéré du capital	(24,3)	(5,3)%	(6,8)
-25 points de base du coût moyen pondéré du capital	+26,2	+5,7%	+10,9

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 détenu 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 12 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 12 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 sur le 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 comptabilisation 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 indépendante.

L'écart d'acquisition correspondant à la valeur de l'activité de services immobiliers aux États-Unis et au Royaume-Uni est intégralement déprécié.

Écart d'acquisition correspondant aux synergies et au personnel

L'écart d'acquisition correspondant à l'acquisition de Westfield a été affecté par zone géographique qui est le niveau le plus bas où l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'affectation par zone géographique a été réalisée sur la base des synergies de coûts et revenus attendues à la suite du regroupement d'entreprises.

Les synergies de coûts et de revenus attendues ont été affectées 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.

L'écart d'acquisition affecté aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques est intégralement déprécié.

Tests de dépréciation :

Dans la mesure où les zones géographiques sont les niveaux les plus bas où 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'UGT.

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, 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.

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 5 ans (« 5YBP ») approuvé par le Directoire et le Conseil de surveillance.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque zone géographique au 31 décembre sur la base :

- Des flux de trésorerie opérationnels du 5YBP de 2024-2028 détaillé par segment géographique ;
- 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. 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, 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 ; et
- D'un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque segment géographique sur une durée de 10 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 est appliqué.

Une comparaison a été faite, pour chaque zone géographique, entre :

- La valeur d'utilité de la zone géographique au 31 décembre telle que déterminée ci-dessus ; et
- La valeur de l'actif net de la zone géographique au 31 décembre, basée sur les informations sectorielles en IFRS.

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*).

Au 31 décembre 2024, cet écart d'acquisition est entièrement déprécié.

5.4.2. Tableau de variation des écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2024, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

Valeur nette (M€)	Valeur optimisée des impôts différés	Activité de services immobiliers	Synergies, personnel et capacité à générer des projets de développement	Total
31/12/2022	**176,6**	**119,3**	**783,4**	**1 079,2**
Cession	–	–	–	–
Dépréciation	(1,1)	–	(232,9)	(234,0)
Variation de change	–	–	–	–
31/12/2023	**175,5**	**119,3**	**550,5**	**845,2**
Cession	–	–	–	–
Dépréciation	–	(33,8)	(5,5)	(39,2)
Variation de change	–	–	–	–
31/12/2024	**175,5**	**85,5**	**545,0**	**806,0**

L'affectation par zone géographique de cet écart d'acquisition se ventile comme suit :

(M€)	Centres Commerciaux France	Europe centrale	Autriche	Allemagne	Autres	Total
Écarts d'acquisition au 31 décembre 2023	**547,2**	**87,3**	**72,9**	**127,6**	**10,3**	**845,2**
Cession	–	–	–	–	–	–
Dépréciation	–	–	–	(39,2)	–	(39,2)
Variation de change	–	–	–	–	–	–
Écarts d'acquisition au 31 décembre 2024	**547,2**	**87,3**	**72,9**	**88,4**	**10,3**	**806,0**

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 2024, aucune dépréciation complémentaire n'a été constatée.

Écart d'acquisition correspondant à la valeur de l'activité de services immobiliers (fee business)

Au 31 décembre 2024, une dépréciation complémentaire de -33,8 M€ a été constatée.

Écart d'acquisition correspondant à la capacité à générer des projets de développement

Un test de dépréciation, basé sur une évaluation externe indépendante, a été effectué sur cet écart d'acquisition au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2024, une dépréciation complémentaire de -5,5 M€ a été constatée et cet écart d'acquisition est entièrement déprécié.

Écart d'acquisition correspondant aux synergies et personnel

Au 31 décembre 2024, le seul écart d'acquisition résultant de l'acquisition de Westfield restant est celui alloué aux Centres Commerciaux France, ceux alloués aux autres segments géographiques ayant été totalement dépréciés.

Les principaux paramètres pour le calcul de la valeur d'utilité 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.

	Centres Commerciaux France
31 décembre 2023	
CMPC avant impôt en %	*6,87 %*
Taux de croissance à long terme en %	*1,93 %*
TCAM des loyers nets en %	*5,20 %*
31 décembre 2024	
CMPC avant impôt en %	*6,86 %*
Taux de croissance à long terme en %	*1,82 %*
TCAM des loyers nets en %	*5,20 %*

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 2024 ne conduiraient pas nécessairement à une valeur d'utilité inférieure à la valeur de l'actif net étant donné que la valeur de l'actif net inclut les immeubles de placement 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'utilité et la valeur d'actif net, pour évaluer l'impact net sur les états financiers.

Sur la base de ces hypothèses retenues pour le calcul de la valeur d'utilité, aucune dépréciation complémentaire n'a été constatée sur la valeur résiduelle de l'écart d'acquisition alloué à la France.

Une hausse de +25 points de base du CMPC tel que déterminé au 31 décembre 2024, sans aucun changement du taux de croissance à long terme ou du TCAM des Loyers nets, n'entraînerait pas de dépréciation complémentaire 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 2024, sans aucun changement du CMPC ou du TCAM des Loyers nets, n'entraînerait pas de dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition.

Une baisse de -50 points de base du TCAM des Loyers nets tel que déterminé au 31 décembre 2024, sans aucun changement du CMPC ou du taux de croissance à long terme, n'entraînerait pas de dépréciation complémentaire 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 dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition.

(M€)	2024	2023
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	**(1 030,5)**	**(2 111,3)**
Centres Commerciaux	*(371,9)*	*(1 626,2)*
Bureaux & Autres	*(609,5)*	*(375,9)*
Congrès & Expositions	*(49,1)*	*(109,2)*
Immeubles de placement évalués au coût	**(53,8)**	**(116,1)**
Actifs corporels et incorporels	**6,0**	**(18,6)**
Total	**(1 078,3)**	**(2 246,0)**

5.6. Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers (état des flux de trésorerie consolidés)

En 2024, les décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers s'élèvent à 1 308,3 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.

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* ».

À la suite de l'acquisition de Westfield, 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€)	31/12/2024	31/12/2023
Titres de sociétés mises en équivalence	6 303,5	6 260,5
Prêts accordés aux sociétés mises en équivalence	716,0	881,0
Total titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence[1]	**7 019,5**	**7 141,5**
Dont titres et investissements dans les sociétés destinées à être cédées	–	161,2
Total titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence[1]	**7 019,5**	**6 980,3**

(1) Correspond principalement aux sociétés de Centres Commerciaux.

Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances

Ce poste se ventile de la façon suivante :

	2024			2023		
(M€)	Activités récurrentes	Activités non récurrentes[1]	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes[1]	Résultat
Total quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	**365,5**	**(329,8)**	**35,6**	**396,6**	**(566,2)**	**(169,6)**
Total intérêts sur créances des sociétés mises en équivalence	**51,2**	**–**	**51,2**	**48,8**	**–**	**48,8**

(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 31/12/2024	% d'intérêt au 31/12/2023
Westfield Stratford City	Royaume-Uni	50,0 %	50,0 %
Cherry Park Property &ResiCo	Royaume-Uni	25,0 %	25,0 %
CGI Metropole sro	Europe centrale	50,0 %	50,0 %
Westfield Rosny 2	France	26,0 %	26,0 %
Westfield CentrO	Allemagne	50,0 %	50,0 %
Paunsdorf Center	Allemagne	45,0 %	25,5 %
Westfield Annapolis	États-Unis	Cédé	55,0 %
Westfield Culver City	États-Unis	55,0 %	55,0 %
Westfield Garden State Plaza	États-Unis	50,0 %	50,0 %
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.

Ce partenariat est dirigé par un « *business manager* », qui est une société détenue conjointement par les 2 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 tout rénovation ou développement, ou à des cessions, nécessitent l'approbation des 2 partenaires. Par conséquent, en vertu de la norme IFRS 10, Westfield Stratford City est contrôlée conjointement par les 2 partenaires.

Partenariats aux États-Unis

Selon les conventions de copropriété et de gestion immobilière conclues avec les partenaires des coentreprises, 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 des coentreprises et les budgets de fonctionnement et d'immobilisation doivent être approuvés par le Comité de direction (les 2 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.

Westfield CentrO (Allemagne)

Westfield 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 6 membres, 3 désignés par URW et 3 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 2 partenaires.

Ainsi, ces sociétés, qui sont des coentreprises, sont comptabilisées par mise en équivalence.

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€)	31/12/2024	31/12/2023
Immeubles de placement	7 110,8	7 192,7
Autres actifs non courants	8,1	10,4
Actifs courants	281,6	283,2
Actifs détenus à la vente	–	206,5
Total Actif	**7 400,5**	**7 692,8**
Capitaux propres retraités	5 503,1	5 435,1
Impôts différés passifs	88,3	82,6
Emprunts aux associés	235,2	419,0
Emprunts externes (1)	1 410,4	1 517,2
Autres passifs non courants	28,9	24,6
Passifs détenus à la vente	–	45,3
Passifs courants	134,6	169,0
Total Passif	**7 400,5**	**7 692,8**

(1) Inclut les emprunts courants et non courants.

(M€)	2024	2023
Loyers nets	389,8	416,7
Mise à juste valeur des immeubles de placement	(292,0)	(447,1)
Résultat financier	(49,1)	(48,4)
Résultat net	**20,3**	**(132,6)**

6.3.3. 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 -31/12/2024		Taux de rendement	Loyer en € par m²[a]	Taux d'actualisation[b]	Taux de capitalisation[c]	TCAM des loyers nets[d]
Europe	Max	8,7 %	1 034	9,5 %	7,4 %	4,2 %
	Min	5,1 %	169	7,0 %	5,0 %	0,8 %
	Moyenne pondérée	6,3 %	437	7,4 %	5,9 %	2,2 %
États-Unis	Max	12,5 %	1 225	13,0 %	12,0 %	5,6 %
	Min	4,2 %	362	7,0 %	5,0 %	2,2 %
	Moyenne pondérée	5,4 %	768	7,6 %	5,9 %	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 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 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) TCAM des Loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

Le tableau suivant présente la sensibilité sur la valeur des Centres Commerciaux du portefeuille du Groupe pour les actifs comptabilisés par mise en équivalence, à l'exclusion des actifs en développement.

Les pourcentages d'évolution ci-dessous sont fournis à titre indicatif en cas de fluctuations du taux de rendement, taux d'actualisation, taux de capitalisation et valeurs locatives estimées des évaluateurs.

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
+25 points de base de taux de rendement	(296)	(4,2) %
+25 points de base de taux d'actualisation	(130)	(1,8) %
+10 points de base de taux de capitalisation	(76)	(1,1) %
-5 % sur les valeurs locatives estimées des évaluateurs	(287)	(4,1)%

Sensibilité	Impact en M€	Impact en %
-25 points de base de taux de rendement	+323	+4,6 %
-25 points de base de taux d'actualisation	+133	+1,9 %
-10 points de base de taux de capitalisation	+79	+1,1 %
+5 % sur les valeurs locatives estimées des évaluateurs	+286	+4,1 %

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.

6.4.1. Description des principales entités associées comptabilisées par mise en équivalence

Les principales entités associées correspondent aux actifs suivants :

- 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 ;
- L'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie) ;
- Gropius Passagen (Berlin) ; et
- Triangle Renan, une coentreprise dédiée au développement du projet Tour Triangle.

Foncière Crossroads

Foncière Crossroads qui possède un portefeuille de 5 centres commerciaux en France (Aéroville et So Ouest en région parisienne, Alma à Rennes, Toison d'Or à Dijon et Confluence à Lyon) est détenu par un consortium d'investisseurs formé par Crédit Agricole Assurances, La Française et URW.

Le Groupe détient une participation de 45,8 % 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.

Ensemble immobilier Zlote Tarasy

Le Groupe est l'unique associé commanditaire d'un fonds qui détient 100 % de la société *holding* Warsaw III qui lui-même 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 Westfield Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de la société *holding* Warsaw III, du centre commercial et du parking n'est pas assurée par URW. Par conséquent, le Groupe ne contrôle pas cet actif et l'ensemble immobilier Zlote Tarasy est comptabilisé 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€)	31/12/2024	31/12/2023
Immeubles de placement	1 856,6	1 801,8
Autres actifs non courants	35,4	50,7
Actifs courants	175,5	154,8
Total Actif	**2 067,4**	**2 007,3**
Capitaux propres retraités	758,2	777,3
Impôts différés passifs	123,6	120,0
Emprunts aux associés	480,8	462,0
Emprunts externes	547,6	535,1
Autres passifs non courants	93,8	64,5
Passifs courants	63,3	48,5
Total Passif	**2 067,4**	**2 007,3**

(M€)	2024	2023
Loyers nets	104,4	101,6
Résultat financier net	(41,0)	(35,6)
Mise à juste valeur des immeubles de placement	14,4	(73,2)
Mise à juste valeur des dérivés	(15,1)	(24,4)
Charges d'impôts	(40,9)	(2,9)
Résultat net	**15,3**	**(37,0)**

6.5. Transaction avec les parties liées (coentreprises et entreprises associées)

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€)	31/12/2024	31/12/2023
Sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et de sites de Congrès & Expositions		
Prêts accordés[1]	748,2	920,8
Intérêts comptabilisés	51,2	48,8
Compte courant au débit	4,3	4,2
Compte courant au crédit	(6,4)	(6,1)
Honoraires de gestion d'actifs et autres honoraires[2]	132,1	106,0

(1) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux. La baisse s'explique par la capitalisation des prêts sur un actif.
(2) L'augmentation concerne principalement les revenus de développement immobilier et de gestion de projets aux États-Unis.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

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

Actifs financiers

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 représentatif d'un instrument de dette est classé et évalué au coût amorti si les 2 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 ; et
- 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 représentatif d'un instrument de dette financier est classé et évalué à la JVpCP si les 2 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 ; et
- 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 a opté 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 commerciale sans composante de financement significative initialement évaluée au coût de transaction selon IFRS 15) 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 dividende, 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 attendues. 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 éléments 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 en résultat.

Les dividendes sont comptabilisés en résultat à moins qu'ils ne représentent sans équivoque le recouvrement d'une part du coût d'investissement. Les autres gains et pertes sont reconnus en autres éléments du résultat global et ne sont jamais recyclés en résultat.

Passifs financiers

Les passifs financiers portant intérêt 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.

Les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés à la JVpR.

Classification et évaluation des instruments financiers dérivés

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 couvertures 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.

Valorisation du risque de crédit et des instruments dérivés

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 (*c.-à-d.* un accord-cadre de compensation avec la contrepartie). L'évaluation de la juste valeur tient compte de la probabilité qu'une telle disposition soit 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 d'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, si elle est négative ;
- 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 d'URW (CDS) ; et
- De la perte en cas de défaut suivant le standard de marché.

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 sur la période où ils sont encourus. Les coûts des emprunts incluent les intérêts et autres coûts encourus pour la levée de ces emprunts.

Les frais financiers capitalisés sont déterminés chaque trimestre, en appliquant le coût moyen pondéré des emprunts du Groupe au montant de l'encours moyen des travaux réalisés, sauf en cas de financement propre au projet. Dans ce cas, des coûts d'intérêts spécifiques au projet sont capitalisés.

La capitalisation des intérêts débute dès lors qu'un actif est reconnu en tant qu'un 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.

7.1.3. Actualisation des différés de paiement

Les dettes et créances à 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 ;
- Les provisions sur des passifs significatifs relevant de la norme IAS 37 sont actualisées sur la durée estimée des litiges qu'elles couvrent ; et
- 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€)	2024	2023
Opérations sur titres	69,8	86,5
Autres intérêts financiers	125,7	99,8
Produits d'intérêts sur instrument de couverture économique[1]	446,4	372,3
Sous-total produits financiers	**641,9**	**558,5**
Opérations sur titres	–	–
Rémunération des emprunts obligataires et EMTNs	(490,4)	(474,5)
Intérêts et frais sur emprunts	(224,2)	(156,8)
Intérêts sur dettes de location	(56,7)	(60,7)
Intérêts sur actions de préférence	(12,8)	(12,9)
Intérêts sur avances des associés	(57,7)	(55,7)
Autres intérêts financiers	(50,1)	(44,6)
Charges d'intérêts sur instruments de couverture économiques	(296,1)	(260,8)
Charges financières avant immobilisation des frais financiers	**(1 187,9)**	**(1 066,0)**
Frais financiers immobilisés	79,9	71,4
Sous-total charges financières nettes	**(1 108,0)**	**(994,6)**
Coût de l'endettement financier net	**(466,1)**	**(436,1)**

(1) Inclut des produits d'intérêts sur investissements dans des instruments de couverture économique.

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, des dettes et impact de change

(M€)	2024	2023
Impact du taux de change	52,8	41,4
Mise à juste valeur, coûts d'achat et de cession des instruments dérivés	36,8	(310,3)
Autres actifs et passifs financiers	(25,8)	(101,1)
Actualisation des dettes	(0,1)	0,8
Total résultat financier non récurrent	**63,7**	**(369,2)**

7.3. Actifs et passifs financiers

7.3.1. Actifs financiers

Les actifs financiers correspondent principalement à des prêts vendeurs relatifs à des cessions d'actifs en France et en Europe centrale, ainsi qu'à des titres de participation dans des sociétés non cotées aux États-Unis.

Au 31 décembre 2024, les actifs financiers ont été comptabilisés pour un montant de 269,1 M€ (comparé à 260,0 M€ au 31 décembre 2023). Cette diminution est principalement liée aux variations de justes valeurs.

7.3.2. Principales opérations de financement en 2024

Marché obligataire :

Au 4 septembre 2024, le Groupe a sécurisé une liquidité additionnelle en émettant 1,3 Mds€ d'obligations vertes en deux tranches, d'une maturité moyenne de 7,5 ans et un coupon moyen de 3,688 %, comprenant :

- 650 M€ avec une maturité de 5 ans et un coupon fixe de 3,500 % (c'est -à-dire *Mid-swap* +110 points de base, correspondant à une prime d'émission nulle) ; et
- 650 M€ avec une maturité de 10 ans et un coupon fixe de 3,875 % (c'est-à-dire *Mid-swap* +145 points de base, correspondant à une prime d'émission nulle).

Dettes bancaires et lignes de crédit :

En 2024, le Groupe a signé des lignes de crédits indexées sur des objectifs de développement durable d'une valeur de 2,7 Mds€ avec une maturité moyenne de 4,9 ans. En complément, le Groupe a remboursé 500 M€ de prêt à court terme mis en place à la suite de la période COVID, avec une échéance résiduelle de 2,6 ans.

Enfin, le Groupe a étendu la maturité d'un an de 946 M€ de lignes de crédits européennes existantes indexées sur des objectifs de développement durable.

Financements hypothécaires :

Au cours du premier semestre, le Groupe a refinancé une dette hypothécaire de 150 M€ arrivant à échéance sur Pasing Arcaden (Allemagne) à un spread de +110 points de base et une maturité de 5 ans. Cette dette hypothécaire sans recours a été remboursée au second semestre 2024 suite à la cession de l'actif en novembre 2024.

Le 22 juillet, le Groupe a signé une prolongation de 2 ans du CMBS existant de 350 M$ sur Westfield Montgomery (États-Unis) à un taux fixe de 3,766 %. Cette dette hypothécaire sans recours est entièrement consolidée dans les comptes d'URW à la suite de l'acquisition de la participation résiduelle de 50 % de son partenaire de la coentreprise début juillet.

De plus, dans le cadre de la cession d'une participation de 25 % dans Centrum Černý Most (République Tchèque), la coentreprise détenant l'actif a signé en décembre un prêt hypothécaire vert sans recours de 268 millions d'euros sur 5 ans, qui sera partiellement utilisé pour financer l'extension en cours du centre commercial. Il s'agit du plus grand prêt immobilier commercial syndiqué sur le marché tchèque depuis 2023. Cette dette est consolidée en intégration globale dans les comptes d'URW.

Titres négociables à court terme :

URW n'a émis aucun titre négociable à court terme en raison de l'importante position de trésorerie du Groupe en 2024.

7.3.3. Répartition de la dette financière et durée restant à courir

Durée restant à courir (M€)	Courant Moins d'1 an	Non courant 1 à 5 ans	Non courant Plus de 5 ans	Total 31/12/2024	Total 31/12/2023
Emprunts obligataires et EMTN	**3 159,0**	**8 359,6**	**10 949,0**	**22 467,5**	**22 517,4**
Dette principale[1]	3 063,6	8 360,1	10 945,6	22 369,2	22 427,2
Intérêts courus	225,1	–	–	225,1	231,1
Frais et primes d'émission d'emprunts	(67,1)	–	–	(67,1)	(70,3)
Prime de remboursement des obligations	(62,3)	–	–	(62,3)	(71,5)
Mise à juste valeur de la dette	(0,3)	(0,5)	3,4	2,6	0,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**2,5**	**2 990,1**	–	**2 992,6**	**3 045,7**
Dette principale	15,1	2 993,9	–	3 009,0	3 059,9
Intérêts courus	16,2	–	–	16,2	16,1
Frais d'émission d'emprunts	(35,3)	–	–	(35,3)	(36,6)
Intérêts courus sur découverts bancaires	–	–	–	–	0,2
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	6,4	–	–	6,4	6,2
Mise à juste valeur de la dette	–	(3,8)	–	(3,8)	0,0
Autres dettes financières	**–**	**28,1**	**1 092,3**	**1 120,4**	**1 354,9**
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle[2]	–	28,1	1 092,3	1 120,4	1 354,9
Emprunts liés à des contrats de location financière[3]	**85,9**	**262,1**	**631,3**	**979,3**	**977,0**
Total dettes financières	**3 247,4**	**11 639,9**	**12 672,6**	**27 559,9**	**27 895,1**

(1) Inclut l'impact de change sur la dette émise en monnaie étrangère pour un montant de +48,3 M€ au 31/12/2024 (+24,6 M€ au 31/12/2023). Le montant de 22 321 M€ présenté dans la note sur les ressources financières prend en compte les instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.
(2) Considérés comme non courants lorsqu'ils financent leurs actifs liés.
(3) Au cours du 2e semestre 2021, URW a conclu un nouvel avenant avec les autorités aéroportuaires de Los Angeles qui prévoit des réductions de loyer liées au loyer minimum annuel garanti. Sur la base des termes de l'amendement, URW considère ces allègements comme une modification du bail selon la norme IFRS 16 et réestime la dette locative et le droit d'utilisation de l'actif. Par conséquent, la dette locative et les droits d'utilisation sont réestimés chaque année.

La variation de la dette financière par flux se présente comme suit :

		Flux de trésorerie[1]		Variation des intérêts courus[3]	Flux non-cash				
(M€)	31/12/2023	Augmentation[2]	Diminution		Variation de périmètre[5]	Effets de change	Variations de juste valeur	Autres[4]	31/12/2024
Emprunts obligataires et EMTN	**22 517,4**	1 287,6	(1 617,6)	(8,8)	–	261,9	1,7	25,3	**22 467,5**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**3 045,7**	129,5	(678,1)	(1,2)	314,6	88,2	–	93,9	**2 992,6**
Autres dettes financières	**1 354,9**	82,1	(131,9)	–	(184,7)	–	–	–	**1 120,4**
Emprunts liés à des contrats de location financière	**977,0**	11,8	(62,7)	–	–	23,1	–	30,1	**979,3**
Total	**27 895,1**	**1 511,0**	**(2 490,3)**	**(10,0)**	**129,9**	**373,2**	**1,7**	**149,3**	**27 559,9**

(1) Les flux de trésorerie diffèrent de ceux dans l'État des flux de trésorerie consolidés (augmentation de +1 568,7 M€ et diminution de -2 531,4 M€) 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 la colonne « Autres » comprend les étalements de frais et primes sur EMTN et dettes auprès des établissements de crédit ainsi que les comptabilisations additionnelles de contrats de location financière en application d'IFRS 16.
(5) La variation de périmètre inclut l'impact sur les comptes courants à la suite de l'acquisition d'une participation complémentaire dans URW Germany et la dette complémentaire liée à l'acquisition de Westfield Montgomery (cf note 1.1.1 Acquisitions en 2024).

Au 31 décembre 2023, la variation de la dette financière se présentait comme suit :

		Flux de trésorerie[1]		Variation des intérêts courus[3]	Flux non-cash				
(M€)	31/12/2022	Augmentation[2]	Diminution		Variation de péri-mètre	Effets de change	Variations de juste valeur	Autres[4]	31/12/2023
Emprunts obligataires et EMTN	**22 489,3**	736,1	(576,2)	(4,9)	–	(153,2)	2,2	24,1	**22 517,4**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**1 651,2**	1 500,1	(0,1)	11,4	(110,5)	(27,5)	0,8	20,4	**3 045,7**
Autres dettes financières	**1 363,4**	74,2	(82,3)	–	(0,1)	0,0	–	(0,1)	**1 354,9**
Emprunts liés à des contrats de location financière	**898,9**	26,9	(65,3)	–	42,9	(11,7)	–	171,1	**977,0**
Total	**26 402,8**	**2 337,2**	**(723,9)**	**6,5**	**(153,5)**	**(192,4)**	**3,0**	**215,5**	**27 895,1**

(1) Les flux de trésorerie diffèrent de ceux dans l'État des flux de trésorerie consolidés (augmentation de +2 409,3 M€ et diminution de -769,2 M€) 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 la colonne « Autres » comprend les étalements de frais et primes sur EMTN et dettes auprès des établissements de crédit ainsi que les comptabilisations additionnelles de contrats de location financière en application d'IFRS 16.

Maturité de la dette principale courante et non courante

	Courant	Non courant					Total
(M€)	Moins de 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans	31/12/2024
Emprunts obligataires et EMTN	3 063,6	1 162,0	2 991,9	1 731,3	2 474,9	10 945,6	**22 369,2**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	15,1	1 585,5	300,0	583,9	524,4	–	**3 009,0**
Emprunts liés à des contrats de location financière	85,9	79,8	66,5	58,8	57,0	631,3	**979,3**
Total	**3 164,6**	**2 827,3**	**3 358,4**	**2 374,0**	**3 056,3**	**11 576,9**	**26 357,6**

7.3.4. Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN

Dates d'émission	Taux	Devise	Encours au 31/12/2024 (M€)	Échéance
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	EUR	41,0	Novembre 2030
Octobre 2011	Taux fixe 4,1 %	EUR	27,0	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	EUR	20,0	Novembre 2031
Février 2013	Taux fixe HKD swapped back into EUR	HKD	86,8	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe HKD swapped back into EUR	HKD	72,5	Mars 2025
Octobre 2013	Taux fixe HKD swapped back into EUR	HKD	49,6	Octobre 2025
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 2,5 %	EUR	600,0	Juin 2026
Septembre 2014	Taux fixe 4,75 %	USD	481,3[1]	Septembre 2044
Avril 2015	Taux fixe 1,38 %	EUR	655,0	Avril 2030
Avril 2015	Taux fixe 1 %	EUR	500,0	Mars 2025
Novembre 2015	Taux fixe 2,07 %	EUR	30,0	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe HKD swapped back into EUR	HKD	93,0	Novembre 2025
Décembre 2015	Taux fixe 2,1 % pendant 3 ans puis Constant Maturity Swap 10 ans (flooré à 0 % cappé à 4 %)	EUR	70,0	Décembre 2030
Mars 2016	Taux fixe 1,38 %	EUR	500,0	Mars 2026
Mars 2016	Taux flottant (Erb6M+0 %, flooré à 0,95 %, cappé à 3 %)	EUR	20,0	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,13 %	EUR	500,0	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2 %	EUR	500,0	Avril 2036
Novembre 2016	Taux fixe 0,88 %	EUR	500,0	Février 2025
Décembre 2016	Taux fixe HKD swapped back into EUR	HKD	62,0	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,5 %	EUR	600,0	Février 2028
Mai 2017	Taux fixe 1,5 %	EUR	500,0	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2 %	EUR	500,0	Mai 2037
Mai 2018	Taux fixe 1,13 %	EUR	800,0	Septembre 2025
Mai 2018	Taux fixe 1,88 %	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 4,63 %	USD	481,3[1]	Septembre 2048
Septembre 2018	Taux fixe 4,13 %	USD	481,3[1]	Septembre 2028
Décembre 2018	Taux fixe 2 %	EUR	100,0	Décembre 2033
Février 2019	Taux fixe 1 %	EUR	750,0	Février 2027
Février 2019	Taux fixe 1,75 %	EUR	750,0	Février 2034
Mars 2019	Taux fixe 2,13 %	GBP	361,8[1]	Mars 2025
Mars 2019	Taux fixe 2,63 %	GBP	603,0[1]	Mars 2029
Juin 2019	Taux fixe 3,5 %	USD	721,9[1]	Juin 2029
Juillet 2019	Taux fixe 1,75 %	EUR	500,0	Juillet 2049
Octobre 2019	Taux fixe 2,88 %	USD	721,9[1]	Janvier 2027
Octobre 2019	Taux fixe 0,88 %	EUR	750,0	Mars 2032
Avril 2020	Taux fixe 2,13 %	EUR	600,0	Avril 2025
Avril 2020	Taux fixe 2,63 %	EUR	800,0	Avril 2030
Juin 2020	Taux fixe 2 %	EUR	750,0	Juin 2032
Décembre 2020	Taux fixe 1,38 %	EUR	1 000,0	Décembre 2031

Dates d'émission	Taux	Devise	Encours au 31/12/2024 (M€)	Échéance
Décembre 2020	Taux fixe 0,63 %	EUR	1 000,0	Mai 2027
Mai 2021	Taux fixe 1,38 %	EUR	600,0	Mai 2033
Mai 2021	Taux fixe 0,75 %	EUR	650,0	Octobre 2028
Décembre 2023	Taux fixe 4,13 %	EUR	750,0	Décembre 2030
Septembre 2024	Taux fixe 3,5 %	EUR	650,0	Septembre 2029
Septembre 2024	Taux fixe 3,88 %	EUR	650,0	Septembre 2034
Total			**22 369,2**	

(1) Soumis à des *covenants* (cf note « 7.3.5 Obligations contractuelles liées aux emprunts »).

7.3.5. Obligations contractuelles liées aux emprunts

Au 31 décembre 2024, le ratio d'endettement (LTV)[1] est de 41,7 % (41,8 % au 31 décembre 2023).

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE (ICR) est de 4,2x[2] (4,2x au 31 décembre 2023).

Les niveaux des *covenants* liés à la dette *Corporate*[3] du Groupe ainsi que les ratios financiers correspondants s'établissent à :

Ratios financiers	31/12/2024	Lignes de crédit Europe	Obligations Rule 144A[1] et Reg S
LTV	41,7 %	< 60 %	< 65 %
ICR	4,2x	> 2x	> 1,5x
FFO[2]/NFD	8,3 %	> 4 %	n/a
Ratio d'endettement hypothécaire[3]	5,0 %	n/a	< 45 %
Ratio d'actifs libres[4]	1,9x	n/a	> 1,25x

(1) Correspondant à 3 Mds€ d'obligations émises sous la règle 144A et 0,8 Mds£ d'obligations Reg S.
(2) 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'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) récurrent diminué (i) des charges financières nettes récurrentes et (ii) de la taxe sur le résultat d'exploitation récurrent.
(3) Dette hypothécaire/valeur des actifs.
(4) Actifs libres/dette non garantie.

Ces *covenants* sont testés semestriellement sur la base des états financiers IFRS du Groupe. Au 31 décembre 2024, 100 % 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 selon les cas ;
- Requièrent un ratio ICR supérieur à 2x au niveau du Groupe ou de la société emprunteuse selon le cas ; et
- Incluent un *covenant* de FFO/NFD nette supérieur à 4 % pour le Groupe ou l'entité emprunteuse, selon le cas.

Dette hypothécaire sans recours :

La dette hypothécaire sans recours de certaines entités du Groupe comprend des *covenants* financiers :

	Seuils de covenant (intervalles)	% de dette hypothécaire sans recours incluant ce type de covenant
Taux de rendement de la dette[1]	5 % - 7 %	20 %
Dette sur loyer	8,9x	2 %
ICR	1,3x - 2,5x	31 %
LTV	55 % - 75 %	51 %

(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.

- Tout manquement à ces *covenants* ne pourrait entrainer de défaut croisé sur les emprunts du Groupe ; et
- De manière générale, les défauts de paiements au titre de ces prêts ne devraient pas avoir d'effet significatif défavorable sur les finances du Groupe.

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette (ou « nette dette »)/valeur du patrimoine droits inclus, excluant 720 M€ d'écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services au regard des *covenants* du Groupe en Europe. Le ratio d'endettement (LTV) est de 42,9 % sur une base proportionnelle.
(2) Le ratio de couverture d'intérêts sur la base proportionnelle est de 3,9x.
(3) Correspond à la dette non garantie émise par le Groupe, c'est-à-dire les obligations (EMTN, Rule 144A et Reg S Bonds), la dette bancaire (prêts à terme et facilités de crédit tirées).

Dette à court terme

- Il n'y a pas de *covenants* financiers (comme les ratios de LTV et ICR) dans les programmes Neu MTN, Neu CP et ECP d'URW.

7.3.6. 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 et de cession d'instruments dérivés.

7.3.7. Dette financière nette

L'endettement financier net est défini de la manière suivante :

Dette financière nette

(M€)	31/12/2024	31/12/2023
Montants comptabilisés au bilan		
Part non courante des emprunts et dettes financières	23 419,1	25 082,6
Part courante des emprunts et dettes financières	3 161,5	1 835,5
Total des passifs financiers	**26 580,5**	**26 918,1**
Retraitements		
Juste valeur de la dette	1,2	(0,8)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 120,4)	(1 354,9)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(48,3)	(24,6)
Intérêts courus non échus/frais d'émission	(76,6)	(68,9)
Total dettes financières (en valeur nominale)	**25 336,4**[1]	**25 468,8**[1]
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**(5 288,9)**[1]	**(5 502,3)**[1]
Dette financière nette	**20 047,4**	**19 966,5**

(1) Les découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie sont inclus dans le total des dettes financières, en 2024 pour 6,4 M€ et en 2023 pour 6,2 M€.

Trésorerie nette à la clôture

(M€)	31/12/2024	31/12/2023
Titres monétaires disponibles à la vente	0,4	2,3
Dépôt à court terme[1]	2 756,7	2 192,0
Disponibilités bancaires	2 531,9	3 308,0
Total actif	**5 288,9**	**5 502,3**
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(6,4)	(6,2)
Total passif	**(6,4)**	**(6,2)**
Trésorerie nette à la clôture	**5 282,5**[2]	**5 496,1**[2]

(1) La totalité des dépôts à terme est libellée en EUR et en USD.
(2) Le niveau élevé de trésorerie au 31 décembre 2024 vise à couvrir les besoins de remboursement de la dette d'URW correspondant aux obligations et aux prêts bancaires en cours au 31 décembre 2024 et à échéance moins de 1 an (voir note 7.5.1 « Risque de liquidité »).

7.4. Instruments de couverture

Tableau de variation des dérivés actifs et passifs

2024

(M€)	31/12/2023	Montants reconnus dans l'État du résultat global			Acquisitions	Cessions	Reclassements	31/12/2024
		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	**250,7**	**5,6**	**0,0**	–	**40,9**	**(46,8)**	–	**250,6**
• *Sans relation de couverture*	*250,7*	*5,6*	*0,0*	–	*40,9*	*(46,8)*	–	*250,6*
Passifs								
Dérivés à la juste valeur part non courante	**796,3**	**320,7**	**–**	**–**	**206,1**	**(561,4)**	**–**	**761,7**
• *Sans relation de couverture*	*796,3*	*320,7*	–	–	*206,1*	*(561,4)*	–	*761,7*
Net	**(545,6)**	**(315,1)**	**0,0**	**–**	**(165,1)**	**514,6**	**–**	**(511,2)**

2023

(M€)	31/12/2022	Montants reconnus dans l'État du résultat global			Acquisitions	Cessions	Reclassements	31/12/2023
		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	**831,0**	**(687,2)**	**(0,0)**	**–**	**163,5**	**(56,5)**	**–**	**250,7**
• *Sans relation de couverture*	*831,0*	*(687,2)*	*(0,0)*	–	*163,5*	*(56,5)*	–	*250,7*
Passifs								
Dérivés à la juste valeur part non courante	**1 097,4**	**(317,3)**	**–**	**–**	**67,9**	**(51,7)**	**–**	**796,3**
• *Sans relation de couverture*	*1 097,4*	*(317,3)*	–	–	*67,9*	*(51,7)*	–	*796,3*
Net	**(266,4)**	**(369,9)**	**(0,0)**	**–**	**95,6**	**(4,8)**	**–**	**(545,6)**

7.5. Gestion des risques financiers

7.5.1. 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'intérêt publiés le 31 décembre 2024.

Les instruments à 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.

	Valeur comptable [1]	Moins d'1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
(M€)	31/12/2024	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit							
Emprunts obligataires et EMTN	(22 369,2)	(471,7)	(3 063,6)	(1 490,5)	(8 360,1)	(1 631,6)	(10 945,6)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit[2]	(3 009,0)	(116,4)	(15,1)	(232,2)	(2 993,9)	–	–
Instruments financiers dérivés							
Instruments financiers dérivés au passif							
Dérivés sans relation de couverture	(761,7)	(43,0)	47,1	(292,7)	1,2	(540,0)	–
Instruments financiers dérivés à l'actif							
Dérivés sans relation de couverture	250,6	159,6	–	260,2	–	(0,2)	–

(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 disponible, s'établit au 31 décembre 2024 à 7,3 ans et 5,7 ans avant affectation des lignes de crédit disponibles et de l'excédent de trésorerie.

Les remboursements d'emprunt sur les 12 prochains mois s'élèvent à 3 079 M€ (dont 3 064 M€ d'emprunts obligataires).

Dans tous les cas, les remboursements d'emprunt sur les 12 prochains mois sont entièrement couverts par les excédents de trésorerie et les lignes de crédit disponibles non tirées[2] 13,9 Mds€, incluant 5,3 Mds€ d'excédent de trésorerie et 8,6 Mds€ de lignes de crédits.

Les lignes de crédit arrivant à échéance au cours des 12 prochains mois s'élèvent à 0,35 Mds€. URW envisage des opportunités pour prolonger ou renouveler une partie de ces lignes arrivant à échéance.

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 88 % de la dette financière nominale au 31 décembre 2024 sur une base IFRS et les emprunts bancaires, les hypothèques et les découverts 12 %.

7.5.2. 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 la 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 la 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 résiliation 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 serait de 35,6 M€ à l'actif et 623,1 M€ au passif.

7.5.3. 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 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.

(1) Sous réserve des covenants.
(2) Sous réserve des covenants.

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 3 à 6 mois de loyer.

S'agissant de la vente des prestations de services du pôle C&E, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.

Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont assortis de pénalités. Ces retards sont suivis au sein de « comités d'impayés » qui décident des actions précontentieuses ou contentieuses à mener.

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.

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 ; et
- 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 les provisions sur créances douteuses au 31 décembre 2024 :

- Les créances des locataires faisant l'objet d'une procédure de faillite ont été entièrement dépréciées ;
- Les provisions sur créances douteuses 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. Finalement, ce taux de défaut est rationalisé sur la base d'événements récents comme les faillites de locataires en 2024 et aussi l'évolution des fermetures de magasins au cours des derniers trimestres ; et
- Ce taux a été appliqué au montant des créances déduites des dépôts de garantie et des montants différés non échus.

Au 31 décembre 2024, le montant brut des créances s'élève à 754,2 M€ et les provisions pour créances douteuses à -266,4 M€, comparé respectivement à 751,5 M€ et -245,0 M€ au 31 décembre 2023.

Le montant des créances échues s'élève à 285,2 M€ en 2024.

7.6. Risque 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.

7.6.1. 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.

Le coût moyen de la dette pour la période est de 2,0 % (1,8 % en 2023) représentant le coût moyen de la dette combinée du Groupe, dont un coût moyen de 1,4 % pour la dette libellée en EUR et un coût moyen de 4,6 % pour la dette libellée en USD et en GBP.

Le coût de la dette du Groupe a légèrement augmenté en 2024 en raison d'un coût marginal de financement plus élevé pour les dettes contractées en 2023 et 2024, partiellement compensé par une meilleure rémunération sur la position de trésorerie du Groupe en 2024 et les instruments de couvertures en place.

Mesure du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2024, l'exposition au risque de taux d'intérêt se présente de la manière suivante :

	Passifs financiers	
(M€)	Taux fixe	Taux variable[1]
Moins de 1 an	3 085,1	–
1 à 2 ans	1 492,4	1 255,1
2 à 3 ans	3 121,9	170,0
3 à 4 ans	1 731,3	583,9
4 à 5 ans	2 777,4	221,9
Plus de 5 ans	10 945,6	–
Total	**23 153,7**	**2 230,9**

(1) Dettes indexées incluses.

Le Groupe ne développe pas de stratégie de microcouverture affectée, sauf lorsqu'il couvre à la fois le risque de change et de taux d'intérêt, et ceci afin de décorréler sa gestion du risque de liquidité et du risque de taux. En conséquence, les maturités des instruments de dette et de couverture peuvent être déconnectées et les instruments dérivés déjà en place permettent de couvrir une partie de la dette à taux fixe arrivant à échéance dans les années à venir.

La dette financière émise à fin 2024 est intégralement couverte contre une 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 du Groupe.

Le solde de couverture au 31 décembre 2024 s'établit de la manière suivante :

	Encours au 31/12/2024	
(M€)	Taux fixe	Taux variable[1]
Passifs financiers avant gestion du risque	**(23 153,7)**	**(2 230,9)**
Microcouverture	6 993,0	(6 993,0)
Passifs financiers après microcouverture [2]	**(16 160,7)**	**(9 223,9)**
Couverture par des swaps de taux [3]		7 351,2
Dette nette non couverte par des swaps		**(1 872,7)**
Couverture optionnelle *(caps)*[4]		1 155,1
Solde de couverture au 31 décembre 2024	**–**	**(717,7)**

(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.
(4) N'inclut pas la couverture liée à des floor.

Le solde de couverture au 31 décembre 2023 s'établit de la manière suivante :

(M€)	Encours au 31/12/2023	
	Taux fixe	Taux variable[1]
Passifs financiers avant gestion du risque	**(23 003,5)**	**(2 489,9)**
Microcouverture	4 435,4	(4 435,4)
Passifs financiers après microcouverture[2]	**(18 568,1)**	**(6 925,3)**
Couverture par des swaps de taux[3]		4 703,8
Dette nette non couverte par des swaps		**(2 221,5)**
Couverture optionnelle *(caps)*		11 550,0
Solde de couverture	**–**	**9 328,5**
Instruments de couverture arrivant à maturité le 2 janvier 2024		(11 550,0)
Instruments de couverture démarrant le 2 janvier 2024		4 950,6
Solde de couverture après prise en compte des instruments de couverture arrivant à maturité ou démarrant le 2 janvier 2024		**2 729,1**

(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.

En 2024, la position de couverture Groupe a été ajustée au regard des plans de cession et d'investissement du Groupe, de son programme de couverture, de sa dette existante[1], ainsi que de la dette que le Groupe prévoit de lever dans les années à venir. Le coût de ces ajustements incluant la mise en place de nouveaux instruments en 2024 ont généré un revenu net de 3,8 M€.

L'exposition au risque de taux d'intérêt du Groupe[2] est entièrement couverte pour 2025 et 2026.

Mesure de l'exposition au risque de taux

En 2024, les taux d'intérêt à court terme ont diminué de : -120 points de base pour l'Euribor 3M, -102 points de base pour le SOFR 3M, -58 points de base pour le SONIA 3M.

Sur la base de la dette proportionnelle nette estimée d'URW en 2025, une variation des taux d'intérêt[3] (Euribor, SOFR, SONIA) aurait un impact sur le résultat récurrent de 2025 comme suit :

	EUR (M€)	USD (M$)	GBP (M£)	Total éq. EUR (M€)
-50 points de base de taux d'intérêt	–	+4,7	–	**+4,5**
-25 points de base de taux d'intérêt	–	+2,3	–	**+2,3**
+25 points de base de taux d'intérêt	+11,1	(2,3)	–	**+8,9**
+50 points de base de taux d'intérêt	+23,2	(4,7)	–	**+18,7**

Le tableau ci-dessus démontre l'impact positif qu'une hausse des taux aurait sur les coûts financiers récurrents, étant donné que les instruments de couverture en place en 2025 étant supérieurs au niveau de dette estimée.

(1) Sur une base proportionnelle.
(2) Les instruments de couverture permettent de couvrir (i) la dette à taux variable et (ii) la dette à taux fixe immédiatement convertie en dette à taux variable, au travers de la macro-couverture du Groupe.
(3) L'impact sur les taux de change dû à cette hausse ou baisse théorique des taux d'intérêt n'est pas pris en compte. L'impact théorique d'une hausse ou d'une baisse des taux d'intérêt est calculé par rapport aux taux à terme 1 an au 31 décembre 2024 : Euribor 3m (2,2304 %), SOFR 3m (4,1508 %) et SONIA 3m (4,3595 %).

7.6.2. Gestion du risque de change

Mesure de l'exposition aux risques de change au 31 décembre 2024

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[1], 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.

Sensibilité de l'exposition au taux de change

Principaux actifs et passifs en monnaies étrangères au 31 décembre 2024 (en M€)

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
USD	9 949	(5 191)	4 758	–	4 758
GBP	2 684	(1 007)	1 677	–	1 677
SEK	2 186	(270)	1 917	–	1 917
Autres	531	(528)	3	364	367
Total	**15 350**	**(6 996)**	**8 354**	**364**	**8 718**

Analyse de sensibilité au risque de change

Les principales expositions au risque de change du Groupe 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 en 2025) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et sur le résultat net récurrent :

	31/12/2024		31/12/2023	
(M€)	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	(27,9)	(432,5)	(22,1)	(335,8)
Impact d'une hausse de +10 % du taux de change EUR/GBP	(15,8)	(152,4)	(13,5)	(129,2)
Impact d'une hausse de +10 % du taux de change EUR/SEK	(8,1)	(174,2)	(8,2)	(161,0)

L'impact sur le résultat net récurrent serait partiellement neutralisé par la couverture de change mise en place par URW pour les variations de taux de change EUR/USD, EUR/GBP et EUR/SEK.

(1) Sur une base proportionnelle.

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 financiers à la Juste Valeur par Résultat
DaCA : Dettes au Coût Amorti
PJVpR : Passifs financiers à la Juste Valeur par Résultat

31/12/2024 (M€)	Catégories en application d'IFRS 9	Valeur comptable 31/12/2024	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	269,1	122,0	31,2	115,9	269,1
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	250,6	–	–	250,6	250,6
Clients et créances rattachées[1]	ACA	282,3	282,3	–	–	282,3
Autres créances[2]	ACA	297,2	297,2	–	–	297,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	ACA/AJVpR	5 288,9	2 756,7	–	2 532,2	5 288,9
		6 388,2	**3 458,2**	**31,2**	**2 898,8**	**6 388,2**
Passifs						
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	PJVpR	93,8	–	–	93,8	93,8
Dettes financières[3]	DaCA	27 559,9	27 559,9	–	–	25 609,2
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	761,7	–	–	761,7	761,7
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	15,7	15,7	–	–	15,7
Autres dettes non courantes	DaCA/PJVpR	29,8	29,8	–	–	29,8
Fournisseurs et autres dettes courantes[4]	DaCA	1 171,6	1 171,6	–	–	1 171,6
		29 632,6	**28 777,1**	**–**	**855,6**	**27 681,8**

(1) Hors franchises et paliers.
(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.
(3) 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. Le montant inclut une dette à taux fixe pour 22 933,2 M€ valorisée à 20 982,4 M€.
(4) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

ACA : Actifs financiers au Coût Amorti
AJVpCP : Actifs financiers à la Juste Valeur par Capitaux Propres
AJVpR : Actifs financiers à la Juste Valeur par Résultat
DaCA : Dettes au Coût Amorti
PJVpR : Passifs financiers à la Juste Valeur par Résultat

			Montants à l'État de la situation financière selon IFRS 9			
31/12/2023 (M€)	Catégories en application d'IFRS 9	Valeur comptable 31/12/2023	Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
Actifs						
Actifs financiers	ACA/AJVpCP/AJVpR	260,0	127,8	18,8	113,4	260,0
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	250,7	–	–	250,7	250,7
Clients et créances rattachées [1]	ACA	268,5	268,5	–	–	268,5
Autres créances [2]	ACA	412,7	412,7	–	–	412,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	ACA/AJVpR	5 502,3	2 192,0	–	3 310,2	5 502,3
		6 694,1	**3 001,0**	**18,8**	**3 674,3**	**6 694,1**
Passifs						
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	PJVpR	32,7	–	–	32,7	32,7
Dettes financières (hors ORNANEs) [3]	DaCA	27 895,1	27 895,1	–	–	25 515,5
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	796,3	–	–	796,3	796,3
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	24,6	24,6	–	–	24,6
Autres dettes non courantes	DaCA/PJVpR	32,9	32,9	–	–	32,9
Fournisseurs et autres dettes courantes[4]	DaCA	1 167,7	1 167,7	–	–	1 167,7
		29 949,4	**29 120,3**	**–**	**829,1**	**27 569,8**

(1) Hors franchises et paliers.
(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.
(3) 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. Le montant inclut une dette à taux fixe pour 22 819,6 M€ valorisée à 20 440,0 M€.
(4) 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 ; et
- 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.

	Évaluation de la juste valeur au 31/12/2024			
(M€)	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs				
Juste valeur par le résultat				
Actifs financiers	115,9	–	–	115,9
Dérivés	250,6	–	250,6	–
Titres monétaires disponibles à la vente	0,5	0,5	–	–
Juste valeur par les capitaux propres				
Actifs financiers	31,2	–	–	31,2
Dérivés	–	–	–	–
Total	**398,2**	**0,5**	**250,6**	**147,1**
Passifs				
Juste valeur par le résultat				
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	93,8	–	–	93,8
Dérivés	761,7	–	761,7	–
Autres dettes non courantes	–	–	–	–
Total	**855,6**	**–**	**761,7**	**93,8**

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'intérêt, taux de change), afin de mettre en œuvre la politique de gestion la plus appropriée.

2024 (M€)	Intérêts	Gains/(pertes) nets en résultat	Gains/(pertes) nets en capitaux propres
Actifs financiers	3,9	3,9	(6,4)
Dérivés en juste valeur par résultat	150,4	150,4	–
Dettes au coût amorti	(700,2)	(700,2)	–
	(545,9)	**(545,9)**	**(6,4)**
Charges capitalisées		79,9	
Charges financières nettes		**(466,1)**	

2023 (M€)	Intérêts	Gains/(pertes) nets en résultat	Gains/(pertes) nets en capitaux propres
Actifs financiers	8,2	8,2	1,1
Dérivés en juste valeur par résultat	111,5	111,5	–
Dettes au coût amorti	(627,2)	(627,2)	–
	(507,5)	**(507,5)**	**1,1**
Charges capitalisées		71,4	
Charges financières nettes		**(436,1)**	

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 le pays où elles sont implantées. Des régimes spécifiques aux sociétés immobilières existent dans certains pays.

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

8.1.2. Impôt différé

Toutes les différences temporaires existant à la clôture de chaque exercice entre les valeurs comptables des éléments d'actif et de passif et les valeurs fiscales attribuées à ces mêmes éléments donnent lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Les dettes ou créances d'impôt différé sont calculées sur la totalité des différences temporaires et sur les reports déficitaires en fonction du taux d'impôt local (si celui-ci est fixé), qui sera en vigueur à la date probable de renversement des différences concernées. À défaut, c'est le taux d'impôt approprié en vigueur à la date d'arrêté des comptes qui est appliqué. Au sein d'une même entité ou d'un même groupe fiscal et pour un même taux, les éventuels soldes nets débiteurs sont enregistrés à l'actif à hauteur du montant estimé récupérable à un horizon prévisible. Une créance d'impôt différé n'est constatée à l'actif que dans la mesure où il est probable qu'il y aura des bénéfices futurs imposables suffisants pour absorber les différences temporaires.

Les principales dettes d'impôts différés portent sur :
- La mise à valeur de marché des immeubles de placement, qui entraîne la comptabilisation d'un impôt différé pour les actifs qui ne bénéficient pas d'exonération fiscale ; et
- La comptabilisation d'actifs incorporels identifiés au moment de l'acquisition sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis-Porte de Versailles et Paris Nord Villepinte, ainsi que sur les entités Westfield.

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 1er 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, 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 Inmobiliaro)

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 3 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. URW NV, 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 12 mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable. Les plus-values de cessions d'actifs affectés à l'activité de location immobilière ne sont pas soumises à une 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.

8.2. Impôt sur les sociétés

(M€)	2024	2023
Impôt différé et courant récurrent sur :		
• Dotation/reprise nette de provision pour risque fiscal	(9,2)	(3,9)
• Autres résultats récurrents	(85,9)	(73,8)
Total impôt récurrent	**(95,1)**	**(77,7)**
Impôt différé et courant non récurrent sur :		
• Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(80,4)	6,6
• Autres résultats non récurrents	62,6	63,7
Total impôt non récurrent	**(17,8)**	**70,3**
Total impôt	**(112,8)**	**(7,4)**
Dont impôt versé	(121,9)	(73,4)

(M€)	2024	2023
Impôt courant	(19,5)	(43,0)
Impôt différé	(93,3)	35,6
Total impôt	**(112,8)**	**(7,4)**

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2024	2023
Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence		**394,6**	**(1 367,6)**
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	43,4 %	(171,3)	337,2
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet des régimes SIIC, SOCIMI et REIT)	(77,1) %	304,1	(192,2)
Impact des charges non déductibles	10,8 %	(42,6)	(30,1)
Impact des provisions fiscales	(20,5) %	80,8	(33,9)
Impact des reports de déficits fiscaux non activés	76,0 %	(299,7)	(65,1)
Impact de la variation du taux d'imposition	(0,1) %	0,5	(26,7)
Impact des variations de change sur l'impôt	(1,8) %	7,0	4,1
Autres	(2,1) %	8,3	(0,7)
Total impôt	**28,6 %**	**(112,8)**	**(7,4)**

8.3. Impôts différés

Tableau de variation 2024

(M€)	31/12/2023	Variation nette	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2024
Impôts différés passifs	**(1 951,6)**	**(79,8)**	**1,0**	**(2,2)**	**(1,0)**	**(2 033,5)**
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 642,3)	(68,1)	1,0	(0,1)	(1,0)	(1 710,5)
Impôts différés sur incorporels	(164,3)	(1,9)	–	0,7	–	(165,5)
Impôts différés sur contrats de location	(144,9)	(9,8)	–	(2,8)	–	(157,5)
Autres impôts différés	**169,7**	**5,5**	**(6,9)**	**0,1**	**(2,0)**	**166,3**
Report de déficit fiscal[1]	36,9	(0,6)	(6,1)	0,2	–	30,4
Autres[1]	(16,3)	(2,5)	(0,8)	(2,8)	(2,0)	(24,4)
Impôts différés sur contrats de location	149,0	8,6	–	2,7	–	160,3
Total impôts différés passifs	**(1 781,9)**	**(74,3)**	**(5,9)**	**(2,1)**	**(3,0)**	**(1 867,2)**
Impôts différés actifs						
Report de déficit fiscal	16,7	(18,4)	6,1	(0,4)	–	4,0
Autres impôts différés actifs[1]	7,7	(0,6)	0,8	0,2	–	8,1
Total impôts différés actifs	**24,4**	**(19,0)**	**6,9**	**(0,2)**	**–**	**12,1**

(1) Les impôts différés actifs et passifs au sein d'une même entité fiscale sont compensés.

Tableau de variation 2023

(M€)	31/12/2022	Première application d'IAS 12 A[1]	Variation nette	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2023
Impôts différés passifs	**(1 832,6)**	**(137,6)**	**6,0**	**(0,8)**	**13,2**	**–**	**(1 951,6)**
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 652,7)	–	18,9	(0,8)	10,2	–	(1 624,3)
Impôts différés sur incorporels	(179,9)	–	(2,9)	–	0,3	–	(182,4)
Impôts différés sur contrats de location[1]	–	(137,6)	(10,1)	–	2,8	–	(144,9)
Autres impôts différés	**3,8**	**142,6**	**28,6**	**5,7**	**(10,4)**	**(0,5)**	**169,7**
Report de déficit fiscal[2]	39,5	–	(3,3)	1,2	–	(0,5)	36,9
Autres[2]	(35,7)	–	22,7	4,5	(7,6)	–	(16,3)
Impôts différés sur contrats de location[1]	–	142,6	9,2	–	(2,8)	–	149,0
Total impôts différés passifs	**(1 828,8)**	**5,0**	**34,6**	**4,8**	**2,8**	**(0,5)**	**(1 781,9)**
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	14,8	–	1,4	0,7	(0,2)	–	16,7
Autres impôts différés actifs[2]	9,0	–	(0,4)	(1,0)	0,1	–	7,7
Total impôts différés actifs	**23,8**	**–**	**1,0**	**(0,3)**	**(0,1)**	**–**	**24,4**

(1) Correspond à la première application de l'amendement à IAS 12 Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction.
(2) Les impôts différés actifs et passifs au sein d'une même entité fiscale sont compensés.

Les impôts différés passifs proviennent essentiellement des actifs immobiliers situés :

1. 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
2. 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.

Réforme fiscale internationale – modèle de règles Pilier 2

Pilier 2 est un ensemble de règles entrées en vigueur au 1er janvier 2024, conçu pour garantir l'imposition minimum (15 %) des revenus des groupes internationaux dans chacun des pays dans lesquels ils opèrent. Cette nouvelle réglementation prévoit l'exonération des REITs en général sous réserve de certains détails techniques. Bien que certaines clarifications soient toujours attendues pour certaines filiales REIT, le Groupe considère disposer d'informations cohérentes quant au fait que ces filiales REIT ne devraient pas être soumises à l'impôt minimum.

Les groupes REIT français ont pris la position de ne pas comptabiliser de provision pour leurs filiales REIT détenues à moins de 95 % au vu des différentes discussions que la fédération française des REIT a eues avec l'OCDE et le service de législation de l'administration fiscale française.

En conséquence, le Groupe n'a pas comptabilisé de provision pour impôt minimum au titre de ses activités REIT ainsi que pour ses activités non REIT pour lesquelles le taux d'imposition effectif a été évalué à plus de 15 % dans ses comptes de 2024.

Impôts différés actifs non comptabilisés

Le tableau ci-dessous présente les bases imposables qui n'ont pas donné lieu à la comptabilisation d'impôts différés actifs :

(M€)	31/12/2024	31/12/2023
Différences temporaires immeubles de placement	–	–
Report de déficit fiscal non activé	5 475,1	3 236,3
Total des bases taxables non reconnues	**5 475,1**	**3 236,3**

Détail des reports déficitaires non comptabilisés à fin 2024 par date de fin d'utilisation

(M€)	
2025	18,4
2026	–
2027	298,4
2028	–
2029	–
Indéfini	5 158,3
Total	**5 475,1**

Les reports déficitaires proviennent principalement des résultats financiers négatifs des sociétés françaises SIIC (1 807,6 M€), ainsi que de pertes à la suite de 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 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'une estimation des conditions à une date donnée.

Tableau de variation 2024

(M€)	31/12/2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2024
Part non courante des provisions	**64,3**	**12,6**	**(3,8)**	**(6,3)**	**0,5**	**(2,4)**	**64,9**
Part non courante des provisions hors avantages consentis au personnel	52,3	11,7[1]	(3,6)	(6,1)	0,5	(2,0)	52,8
Avantages consentis au personnel	11,9	0,9	(0,2)	(0,2)	–	(0,4)	12,1
Part courante des provisions	**46,5**	**27,3**	**(5,1)**	**(5,0)**	**0,1**	–	**63,8**
Total	**110,8**	**39,9**	**(8,8)**	**(11,3)**	**0,6**	**(2,4)**	**128,7**

(1) Inclus une provision de 9,8 M€ pour litige lié à un contrôle fiscal (cf. note 13.3 Passifs éventuels).

Note 10. Autres dettes courantes

Le détail des autres dettes courantes est présenté ci-dessous :

(M€)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes sociales et fiscales	412,0	505,2
Autres dettes	255,6	233,1
Total autres dettes courantes	**667,6**	**738,3**

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	2024	2023
France	987	1 018
Espagne	105	125
États-Unis	380	438
Europe centrale	145	151
Autriche	52	63
Allemagne	372	433
Pays nordiques	94	100
Pays-Bas	65	64
Royaume-Uni	210	239
Australie	–	–
Total	**2 410**	**2 631**

11.2. Frais de personnel

(M€)	2024	2023
Frais de personnel	323,2	338,6
Avantages accordés au personnel[1]	23,8	18,9
Total	**347,0**	**357,5**

(1) Charges comptabilisées en contrepartie des capitaux propres et liées au Plan d'Épargne Entreprise, aux options de souscription d'actions, aux attributions d'Actions de Performance et aux attributions d'Actions de Fidélisation.

Plan d'intéressement et de participation

Les collaborateurs appartenant à l'UES (Unité Économique et Sociale) Unibail constituée notamment des sociétés Unibail Management et Espace Expansion et le personnel de la société URW SE bénéficient de dispositifs de participation et d'intéressement mis en place en 1999. L'accord d'intéressement a été renouvelé en 2024. L'intéressement est basé sur la part française du Résultat Net Récurrent Ajusté par action du Groupe par rapport aux prévisions fournies chaque année aux investisseurs et la *scorecard* RSE de la France.

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 jusqu'en 2025.

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 la constitution d'une provision résultant du calcul de la valeur actuelle nette des prestations futures. Conformément à IAS 19, les pertes et profits actuariels sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ». Depuis 2021, le Groupe a appliqué la recommandation de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (« IFRIC ») relative à l'application de IAS 19 pour les coûts des services passés.

Avantages à long terme

Ce sont les avantages versés aux salariés dans un délai supérieur à 12 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€)	31/12/2024	31/12/2023
Indemnités de fin de carrière	9,6	9,3
Régimes à prestations définies[1]	2,5	2,7
Total	**12,1**	**11,9**

(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 URW, des attributions d'options de souscription d'actions, des attributions d'Actions de Performance, des attributions d'Actions de Fidélisation et du Plan d'Epargne Entreprise (PEE).

Dans le cadre du 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, et les actions de fidélisation ont été valorisées selon un modèle de Monte-Carlo.

Pour les plans d'options de souscription d'actions, le PEE, les attributions d'Actions de Performance et les attributions d'Actions de Fidélisation, 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 3 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 Eurolist d'Euronext Paris, sur les 20 séances de Bourse précédant la décision du Directoire, à laquelle est appliquée une décote de 30 %. 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 URW 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 100 000 € 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 4,1 M€ en 2024 contre 1,5 M€ en 2023.

Plans d'options de souscription d'actions

Il existe actuellement 7 plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux salariés du Groupe. Les plans attribués à partir de 2019 ont une durée de vie de 8 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].

Pour les plans jusqu'en 2021 :

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 Ajusté Par Action (RNRAPA) 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.

Pour le plan en 2022 :

Les options de souscription d'actions sont soumises à :

- 2 conditions de performance externe pour un maximum de 45 % des options de souscription :
  - La première condition, basée sur un critère relatif, pour un maximum de 35 % des options de souscription : le TSR de l'action d'URW doit être plus élevé que celui de l'indice de référence sur une période de 3 ans, du 8 mars 2022 au 8 mars 2025. Les prix de référence utilisés pour mesurer le TSR correspondent aux moyennes des cours de clôture des derniers 90 jours précédant la date de début et la date de fin de la période de mesure.
  - La deuxième condition, basée sur un critère absolu, pour un maximum de 10 % des options de souscription : le TSR de l'action d'URW doit être supérieur à 20 % sur une période de 3 ans, du 8 mars 2022 au 8 mars 2025. Les prix de référence utilisés pour mesurer le TSR correspondent aux moyennes des cours de clôture des derniers 90 jours précédant la date de début et la date de fin de la période de mesure.
- 2 conditions de performance non liées au marché pour un maximum de 55 % des options de souscription : croissance du RNRAPA comparée aux prévisions communiquées aux investisseurs pour 35 % des options de souscription et un critère basé sur les indicateurs de Responsabilité Sociale des Entreprises («RSE») pour 20 % des options de souscription.

Pour les plans à partir de 2023 :

Le Groupe URW attribue des plans d'options de souscription d'action avec des conditions de performance (interne pour 55 % et externe pour 45 %). La condition externe compare le TSR de l'action URW avec le TSR d'un indice composite défini par le Groupe.

La table ci-dessous montre les 2 conditions externes :

	Critère 1		Critère 2	
	Condition de performance	Attribution en %	Condition de performance	Attribution en %
A	Le TSR d'URW sous-performe	0 %	TSR d'URW < 20 %	0 %
B*	TSR d'URW = TSR de l'indice	30 %	TSR d'URW = 20 %	30 %
C*	TSR d'URW - TSR de l'indice > 3 %	100 %	TSR d'URW > 30 %	100 %

*Interpolation linéaire entre B et C.

Les autres critères sont identiques à ceux du plan de 2022.

Les options de souscription d'actions soumises à des conditions de performance attribuées en mars 2024 ont été évaluées :

- À 12,71 € (condition de performance interne) ;
- À 10,95 € (condition de performance externe sur TSR Critère 1) ; et
- À 11,25 € (condition de performance externe sur TSR Critère 2).

Cette valorisation est basée sur un prix d'exercice initial de 69,33 €, un cours de l'action à la date d'allocation de 68,34 €, une période d'acquisition des droits de 3 ans, une durée de vie estimée de 3,7 ans, une volatilité du marché de 33,42 %, des prévisions de dividende, un taux d'intérêt sans risque de 2,66 % et une volatilité de l'indice composite de référence de 19,57 % avec une corrélation Indice de Référence/URW de 75,96 %.

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 3,1 M€ sur l'année 2024 et à 2,3 M€ sur l'année 2023.

(1) La durée de vie était limitée à 7 ans pour les plans attribués avant 2019.
(2) L'exercice est possible uniquement à partir du quatrième 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.

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[2][3]	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles[3]
Plan 2017 (n°8)	2017	du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	611 611	–	–
Plan 2018 (n°9)	2018	du 06/03/2022 au 05/03/2025	184,55	649 255	317 575	–	331 680
Plan 2019 (n°10)	2019	du 20/03/2022 au 19/03/2026	140,33	771 054	334 692	–	436 362
Plan 2020 (n°11)	2020	du 22/03/2023 au 21/03/2027	89,34	912 196	663 892	–	248 304
Plan 2021 (n°12)	2021	du 19/05/2024 au 18/05/2029	67,38	978 947	556 342	59 150	363 455
Plan 2022 (n°13)	2022	du 09/03/2025 au 08/03/2030	64,73	1 254 132	276 096	–	978 036
Plan 2023 (n°14)	2023	du 13/03/2026 au 13/03/2031	57,26	844 450	59 904	–	784 546
Plan 2024 (n°15)	2024	du 07/03/2027 au 08/03/2032	67,31	521 758	5 703	–	516 055
Total				**6 543 403**	**2 825 815**	**59 150**	**3 658 438**

(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. En mai 2024, le Groupe a effectué une distribution prélevée sur les primes, et par conséquent, le prix de souscription et le nombre d'options attribuées ont été ajustées. (Note 12.3 Distribution).
(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 :

	2024		2023	
	Nombre	**Prix moyen pondéré (€)**	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	3 962 093	99,43	4 423 947	122,86
Attribuées sur la période	521 758	67,31	819 684	58,98
Ajustées sur la période [1]	158 871	93,42	–	–
Annulées pendant la période	(925 134)	128,08	(1 281 538)	154,44
Exercées pendant la période	(59 150)	67,38	–	–
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	–	78,59	–	–
En circulation à la fin de la période	3 658 438	85,31	3 962 093	99,43
Dont exerçables à la fin de la période	1 379 801	–	1 372 537	–

(1) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves. En mai 2024, le Groupe a effectué une distribution prélevée sur les primes, et par conséquent, le prix de souscription et le nombre d'options attribuées ont été ajustées. (Note 12.3 Distribution).

Plans d'Actions de Performance

Toutes les actions sont soumises à des conditions de performance externes et internes. Les conditions de performance sont les mêmes que pour les options de souscription d'actions décrites ci-dessus.

Les actions attribuées en mars 2024 ont été valorisées :
- À 58,34 € (condition de performance interne) ;
- À 34,62 € (condition de performance externe sur TSR Critère 1) ; et
- À 31,89 € (condition de performance externe sur TSR Critère 2).

Cette valorisation est basée sur un prix de l'action à la date d'attribution de 68,34 €, une période d'acquisition des droits de 3 ans, une volatilité du marché de 35,56 %, une volatilité de l'Indice composite de Référence de 19,76 % avec une corrélation Indice de Référence/URW de 78,93 %, une prévision de dividende, et un taux d'intérêt sans risque de 2,72 %.

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 14,9 M€ en 2024 et à 14,3 M€ en 2023.

Le tableau ci-dessous détaille les Actions de Performance attribuées et non acquises à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition[1]	Nombre d'actions de performance attribuées[2]	Nombre cumulé d'actions de performance annulées	Nombre cumulé d'actions de performance acquises	Nombre d'actions potentielles[3]
Mars 2022	833 434	169 440	1 736	662 258
Mars 2023	473 333	28 879	–	444 454
Mars 2024	420 027	3 735	–	416 292
Total	**1 726 794**	**202 054**	**1 736**	**1 523 004**

(1) Une période d'acquisition minimale de 3 ans sans période de conservation.
(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves. En mai 2024, le Groupe a effectué une distribution prélevée sur les primes, et par conséquent, le nombre d'actions de performance attribuées ont été ajustées (Note 12.3 Distribution).
(3) L'acquisition de ces actions est soumise à des conditions de présence et de performance.

Plans d'actions de fidélisation

A partir de 2023, le Groupe a mis en place des Plans d'actions de fidélisation pour les employés en dessous du niveau exécutif (hauts potentiels), sans conditions de performance et soumis uniquement à une condition de présence de 3 ans après la date d'acquisition.

Les actions de fidélisation sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des actions de fidélisation s'élève à 2,6 M€ en 2024 et à 1,2 M€ en 2023.

Le tableau ci-dessous détaille les Actions de Fidélisation attribuées et non acquises à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition[1]	Nombre d'actions de fidélisation attribuées[2]	Nombre cumulé d'actions de fidélisation annulées	Nombre cumulé d'actions de fidélisation acquises	Nombre d'actions potentielles[3]
Mars 2023	134 326	16 163	418	117 745
Mars 2024	101 731	1 968	–	99 763
Total	**236 057**	**18 131**	**418**	**217 508**

(1) Une période d'acquisition minimale de 3 ans sans période de conservation.
(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves. En mai 2024, le Groupe a effectué une distribution de primes, ce qui a entraîné un ajustement du prix de souscription et du nombre d'options accordées (Note 12.3 Distribution).
(3) L'acquisition de ces actions est soumise à des conditions de présence.

11.3.3. Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

Rémunération du Directoire

(en k€) Versée en :	2024[1]	2023[1]
Revenu fixe	3 600	3 494
Prime variable	4 208	4 167
Autres avantages[2]	1 274	1 154
Total	**9 082**	**8 815**

(1) Correspond à la rémunération des 5 membres du Directoire en 2024 (5 membres au prorata de leur présence en 2023).
(2) Régimes de Contribution Supplémentaire, véhicules de fonction et autres avantages supplémentaires.

En 2024, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 147 379 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à des conditions de performance, ainsi que 147 379 Actions de Performance, toutes soumises à conditions de performance.

Au titre des performances 2024, les membres du Directoire recevront en 2025 une rémunération variable annuelle de 4 137 milliers €, après approbation de l'Assemblée Générale Annuelle.

Rémunération du Conseil de surveillance

La rémunération du Conseil de surveillance pour l'exercice 2024 s'établit à 1 258 500 €.

Opérations conclues avec des membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire (comprenant des prêts et garanties accordés)

Néant.

Note 12. Capital et distribution

12.1. Gestion du risque de capital

Les objectifs du Groupe en matière 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 2024, la dette financière nette s'élève à 20 047 M€[1], hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (5 288,9 M€).

Au 31 décembre 2024, la valeur totale du patrimoine s'élève à 48 069 M€, droits inclus.

Au 31 décembre 2024, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 41,7 % contre 41,8 % au 31 décembre 2023.

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.

L'effet dilutif est calculé selon la méthode du « rachat d'actions ». Suivant cette méthode, les fonds recueillis à la suite de 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.

Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre total d'actions
Au 01/01/2023	**138 767 088**
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise	128 408
Actions Gratuites Attribuées	145 895
Au 31/12/2023	**139 041 391**
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise	108 496
Actions Gratuites Attribuées et levées d'options	225 660
Augmentation du capital social[1]	3 254 000
Au 31/12/2024	**142 629 547**

(1) URW a acquis une particpation de 38,9 % dans la coentreprise URW Germany auprès de son partenaire CPP Investments en échange de 3,254 millions d'actions jumelées URW.

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

Nombre moyen d'actions dilué et non dilué

	2024	2023
Nombre moyen d'actions (non dilué)	**139 497 322**	**138 965 717**
Impact dilution		
Actions potentielles via stock-options[1]	250 931	–
Actions de performance et actions de fidélisation attribuées (non acquises)[1]	1 378 158	920 345
Nombre moyen d'actions (dilué)	**141 126 412**	**139 886 062**

(1) Comprend uniquement les actions et les options de souscription d'actions qui sont dans la monnaie ainsi que les actions de performance et actions de fidélisation attribuées dans la monnaie pour lesquelles les conditions de performance sont remplies.

12.3. Distribution

Le 30 avril 2024, l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Unibail-Rodamco-Westfield SE a décidé la distribution en cash de 2,50 € par action, qui a été payée le 16 mai 2024. Cette distribution en cash s'est élevée à 347,9 M€ et a été prélevée sur les primes.

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	31/12/2024	31/12/2023
1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation			**13,2**	**56,5**
Engagements de prises/ventes de participations	• Promesses d'achat et compléments de prix[1]	2025 à 2040	8,8	51,4
Engagements donnés dans le cadre de transactions spécifiques	• Garanties de passif et lettres de crédit bancaires accordées dans le cours normal des activités	2025+	4,5	5,1
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			**2 884,3**	**2 475,2**
Garanties financières données	• Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers[2]	2025+	2 584,0	2 122,3
	• Garanties relatives à des entités en mise en équivalence ou non consolidées[3]	2025+	300,3	352,9
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe			**1 232,8**	**1 417,1**
Engagements donnés liés au développement de l'activité	• Immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA[4]	2025+	754,0	950,1
	• Engagements sous conditions suspensives	2025 à 2028	178,0	192,8
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	• Engagements de réalisation de travaux[5]	2025 à 2064	168,8	192,7
	• Location d'éléments d'exploitation	2025+	12,0	12,5
	• Autres	2025+	120,1	69,0
Total des engagements donnés			**4 130,4**	**3 948,9**

(1) La diminution concerne l'option de vente sur CH Ursynow exercée par le partenaire conduisant au rachat des actions externes par le Groupe.
(2) 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 2 599,1 M€ au 31/12/2024 (2 137,5 M€ au 31/12/2023).
(3) Correspond aux garanties données par le Groupe aux États-Unis relatives aux entités associées ou entités en cours de saisie, pour une part du montant principal du prêt supérieure à la participation détenue par le Groupe.
(4) Comprend les garanties financières données à la Ville de Paris concernant le projet Tour Triangle.
(5) 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 565,1 M€ ont déjà été investis).

Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

- Le portefeuille hybride global du Groupe s'élève à 1 845 M€ au 31 décembre 2024. Les titres hybrides sont des instruments perpétuels super subordonnés avec option de report du coupon. Ce dernier doit être payé lorsqu'un événement de paiement obligatoire survient, tel que l'approbation d'un versement de dividende, bien que le Groupe puisse suspendre celui-ci tout en effectuant les distributions minimales requises par le régime REIT.
- En 2000, Westfield America Limited Partnership, Urban Shopping Centers, L.P. et Westfield Growth, L.P. 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.

  Le Groupe, en tant qu'un des associés commandités de Head Acquisition, L.P. (l'associé commandité d'Urban Shopping Centers, L.P.) s'est engagé à maintenir et allouer aux associés commanditaires minoritaires d'Urban un certain montant de dette hypothécaire sans recours qualifiée.

  En raison de ces obligations de maintien de dette, certaines filiales du Groupe peuvent être tenues de contracter un financement sans recours sur certains des actifs détenus par Urban Shopping Centers, L.P. « Urban », quels que soient les besoins de liquidité du Groupe ou l'attrait d'autres sources de financement. Cette obligation s'applique à URW et aux autres partenaires d'Urban. En cas de manquement à cette obligation, le Groupe serait tenu d'indemniser les partenaires d'Urban pour une durée indéterminée à ce jour.

Autres engagements donnés liés au périmètre du Groupe

- Pour plusieurs acquisitions récentes d'immeubles en France, URW SE s'est engagé auprès de l'administration fiscale française à conserver ces actifs pendant au moins 5 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 Champerret 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 totale reportée d'URW SE s'élève à 2 522 M€ au 31 décembre 2024 et sera reportée à une date où URW SE dégagera suffisamment de résultat pour remplir son obligation de distribution. Ce résultat financier n'empêcherait pas URW SE de décider de procéder à des distributions sur ses primes.
- En 2014, la Ville de Bruxelles a choisi URW 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 URW 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 URW 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.

  URW 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 URW 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.
- Dans le cadre de l'accord-cadre de développement et concession du Terminal 1 à l'aéroport international John F. Kennedy, URW SE garantit à JFK NTO LLC, l'exécution de toutes les obligations de sa filiale, URW Airports JFK T1, LLC, y compris, mais sans s'y limiter, le paiement des loyers de concession à leur échéance et de tous les autres montants dus et exigibles en vertu du contrat de concession. Les loyers de concession sont entièrement variables et basés sur le nombre de passagers. Les premiers paiements commenceront avec l'ouverture du terminal au public prévue par phases entre 2026 et 2030.

  Dans le cadre de l'accord-cadre de développement, de gestion et de location relatif au terminal 8 de JFK, URW SE garantit à American Airlines, Inc. l'exécution de tous les termes et conditions de l'accord signé par sa filiale JFK T8 Innovation Partners, LLC.

13.2. Engagements reçus

Engagements reçus (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2024	31/12/2023
1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé			**0,9**	**7,0**
Engagements de prises/ventes de participations	• Promesses de vente	2027	0,9	7,0
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			**8 589,9**	**8 059,9**
Garanties financières reçues	• Lignes de crédit non tirées[1]	2025 à 2030	8 589,9	8 059,9
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles			**783,9**	**869,6**
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	• Garanties bancaires sur travaux et autres	2025+	6,8	18,5
	• Autres[2]	2025+	252,3	316,6
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues	• Cautions reçues dans le cadre de la Loi Hoguet (France)	2025 à 2030	103,4	104,5
	• Cautions reçues des locataires	2025+	321,2	326,5
	• Cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2025+	100,2	103,5
Total des engagements reçus			**9 374,7**	**8 936,4**

(1) Ces accords contiennent des covenants basés sur les états financiers IFRS du Groupe. 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. Aucun montant n'est garanti par hypothèques au 31/12/2024.
(2) Comprend essentiellement les contre-garanties reçues des partenaires de la coentreprise dans le projet Tour Triangle.

13.3. Passifs éventuels

La société Rodamco Projekt AB (une entité juridique autonome suédoise) est impliquée dans une procédure d'arbitrage avec le constructeur PEAB portant sur des réclamations relatives à la construction Westfield Mall of Scandinavia. La décision d'arbitrage a été rendue le 30 juin 2023 et n'était pas conforme aux attentes du groupe. Le tribunal, par décision majoritaire, a accepté un certain nombre de demandes de PEAB et a rejeté en grande partie celles de Rodamco Projekt AB. Un total de 1,5 Md SEK, intérêts et frais de justice compris, a été accordé à PEAB, tandis que Rodamco Project AB s'est vu accorder à son tour un montant très limité de 0,089 Md de SEK au titre des préjudices subis. L'un des arbitres s'est dissocié de la majorité et a rendu un avis détaillé à l'appui de son point de vue. Sur la base des deux sentences arbitrales distinctes qui ont été rendues sur des questions de principe dans l'affaire, Rodamco Projekt AB considère que le jugement rendu est contraire à ces sentences antérieures et qu'il contient des erreurs de procédure substantielles, à presque tous les égards. Bien que la sentence arbitrale ne soit pas susceptible d'appel, elle peut être annulée en tout ou en partie à la demande de l'une des parties.

Le 7 août 2023, Rodamco Projekt AB a intenté une action contre PEAB devant la Cour d'appel de Svea en demandant (i) l'annulation de la sentence arbitrale finale et (ii) la suspension de l'exécution de la sentence arbitrale finale. La suspension de l'exécution a été ordonnée par la Cour d'appel le 10 août 2023, contestée par PEAB le 5 décembre 2023 et confirmée par la Cour d'appel le 21 décembre 2023.

En mars 2024, Rodamco Projekt AB a répondu à l'exposé de la défense de PEAB avec une présentation préliminaire des preuves et PEAB a été sommé de soumettre sa réponse. Une audience préparatoire orale a eu lieu à la Cour d'appel de Svea les 16 et 22 octobre 2024. Il s'agissait d'un exercice visant à examiner les positions de chaque partie pour chacune des demandes et circonstances soulevées dans le cadre du litige. L'audience principale devrait débuter le 18 mars 2025.

Sur la base de l'analyse des risques réalisée par le Groupe et ses conseils juridiques et renforcée par les avis d'experts indépendants, aucune provision relative à ce litige n'a été comptabilisée. En parallèle, le Groupe a constitué une réserve pour couvrir les frais de procédure.

Le Groupe fait l'objet d'un contrôle fiscal en France ayant donné lieu à une proposition de rectifications. La grande majorité des rectifications proposées est contestée par le Groupe et une provision de 9,8 M€ a été comptabilisée en 2024 sur la base de l'analyse des risques conduite par le Groupe et de ses conseils fiscaux.

Note 14. Événements postérieurs à la clôture

Le 6 janvier 2025, URW a annoncé la cession d'une participation de 15 % dans l'emblématique Westfield Forum des Halles, un centre commercial *Flagship* de 77 600 m² situé au cœur de Paris, à CDC Investissement Immobilier, pour le compte de la Caisse des Dépôts (CDC), un investisseur institutionnel à long terme français de premier. Le prix net de cession est de 235 M€[1], en ligne avec la dernière valeur d'expertise.

URW conserve le contrôle de l'actif et la coentreprise sera consolidée à 100 % avec un taux d'intérêt de 50 %.

(1) Avec un paiement du prix jusqu'à 10 % soumis à un mécanisme de rendement annuel de 5 % pour la CDC, qui peut être activé jusqu'en 2029.

Note 15. Liste des principales sociétés consolidées

Liste des principales sociétés consolidées	Pays	Méthode[1]	% d'intérêt 31/12/2024	% de conlrôle 31/12/2024	% d'intérêt 31/12/2023
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	89,90	89,90	51,00
Westfield Corporation 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	55,00	55,00	55,00
UR Invest GmbH	Autriche	IG	55,00	55,00	55,00
URW Invest GmbH	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	51,11	51,11
Head Acquisition LP	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
New WTC Retail Member LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Urban Shopping Centers LP	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
URW America Inc.	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	100,00
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
Volumes LPD	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
SCI CC Francilia	France	IG	55,00	55,00	55,00
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

Liste des principales sociétés consolidées	Pays	Méthode[1]	% d'intérêt 31/12/2024	% de conlrôle 31/12/2024	% d'intérêt 31/12/2023
Unibail-Rodamco TH BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Olympic BV 1 et 2	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Olympic BV 3, 4 et 5	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Shepherds BV 1 à 12	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Shepherds BV 13, 14 et 15	Pays-Bas	IG	100,00	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
Zlote Tarasy partnership	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	75,00	75,00	100,00
Centrum Chodov sro	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
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	-	Cédée	Cédée	13,00
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

Commissaires aux comptes

- KPMG Audit
  - Date de début du premier mandat : Assemblée Générale du 11 mai 2023;
  - Associés signataires des comptes : Régis Chemouny depuis mai 2023.
- Deloitte & Associé
  - Deloitte & Associé a succédé à Deloitte Marque & Gendrot dont la date de début du premier mandat était le 28 avril 2005;
  - Associé signataire des comptes : Emmanuel Gadret depuis mai 2019 et Sylvain Durafour depuis mai 2023.

Les mandats de 6 ans de KPMG Audit et de Deloitte & Associés prennent fin à l'Assemblée Générale qui statuera sur la clôture des comptes de l'année 2028.

Honoraires des Commissaires aux comptes à l'exclusion de leurs réseaux, relatifs aux exercices 2024 et 2023 :

	Deloitte & Associés		KPMG	
Honoraires des commissaires aux comptes 31/12/2024 (M€)	**2024**	2023	**2024**	2023
Certification des comptes individuels et consolidés et examen semestriel[1] *(Entité + entités contrôlées[2])*	1,7	1,7	1,3	1,0
Services autres que la certification des comptes[3] *(Entité + entités contrôlées[2])*	0,2	0,4	0,2	0,2
Total	**1,9**	**2,1**	**1,4**	**1,1**

(1) À partir de 2024, les frais honoraires des commissaires aux comptes relatif à l'audit du développement durable sont inclus dans la partie « certification des comptes individuels et consolidés et examen semestriel ».
(2) Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement ainsi que les entités contrôlées conjointement.
(3) 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, et (ii) à d'autres services.

5.3 Comptes sociaux au 31 décembre 2024

5.3.1 Bilan au 31 décembre 2024

Actif

(K€)	Notes	Brut 31/12/2024	Amortissements-Dépréciations	Net 31/12/2024	Net 31/12/2023
Actifs incorporels	**3**	**285**	**285**	**0**	**0**
Actifs corporels	**3**	**1 728 058**	**634 414**	**1 093 644**	**1 106 446**
Actifs financiers		**35 231 750**	**7 091 288**	**28 140 462**	**27 049 771**
Participations	4	25 269 499	7 030 071	18 239 428	13 982 516
Prêts	5	9 962 241	61 217	9 901 024	13 067 106
Autres actifs financiers	5	10		10	149
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		**36 960 093**	**7 725 987**	**29 234 106**	**28 156 217**
Stocks				**0**	**0**
Avances et acomptes		**1 402**		**1 402**	**1 229**
Créances	**6**	**3 220 600**	**12 951**	**3 207 649**	**3 729 985**
Clients et comptes rattachés		88 708	12 801	75 907	71 529
Autres créances		2 929 376	150	2 929 226	3 569 864
Différence d'évaluation sur dérivés		202 516		202 516	88 592
Trésorerie et instruments financiers	**7**	**4 314 193**		**4 314 193**	**5 094 613**
Charges constatées d'avance	**8**	**29**		**29**	**56**
TOTAL ACTIF CIRCULANT		**7 536 224**	**12 951**	**7 523 273**	**8 825 883**
Charges à répartir et primes d'émission sur emprunts obligataires	9	153 904		153 904	164 170
Écart de conversion actif	10	140 129		140 129	138 064
TOTAL GÉNÉRAL		**44 790 350**	**7 738 938**	**37 051 412**	**37 284 334**

Passif

(K€)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capitaux propres	**12**	**12 440 172**	**11 458 616**
Capital social		713 148	695 207
Primes d'émission, de fusion, d'apport		13 511 529	13 491 086
Réserve légale		69 144	69 144
Autres réserves		3 805	100 679
Report à nouveau		(2 829 692)	(2 341 155)
Résultat de l'exercice		943 172	(585 411)
Provisions réglementées		29 066	29 066
Autres fonds propres	**13**	**1 844 800**	**1 844 800**
Titres hybrides		1 844 800	1 844 800
Provisions pour risques et charges	**14**	**160 054**	**185 239**
Dettes		**22 436 857**	**23 613 557**
Autres emprunts obligataires	15	18 646 577	18 039 207
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	15	436 564	945 617
Emprunts et dettes financières divers	15	2 661 215	4 007 140
Avances et acomptes reçus		1 773	6 181
Autres dettes	16	678 397	557 699
Produits constatés d'avance	17	12 331	57 713
Écart de conversion passif	**18**	**169 529**	**182 122**
TOTAL GÉNÉRAL		**37 051 412**	**37 284 334**

5.3.2 Compte de résultat au 31 décembre 2024

(K€)	Notes	2024	2023
Chiffre d'affaires		198 013	200 045
Production stockée		0	(1 171)
Reprises sur amortissements, dépréciations et transferts de charges		34 826	27 992
Autres produits		8 491	13 706
Total des produits d'exploitation	**21**	**241 330**	**240 572**
Autres achats et charges externes		137 713	145 307
Impôts, taxes et versements assimilés		7 258	6 981
Salaires et traitements		10 360	9 777
Charges sociales		4 474	4 149
Dotations d'exploitation aux amortissements sur actifs non courants		82 411	74 804
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actifs non courants		15 222	60 928
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant		4 918	7 787
Dotations d'exploitation aux provisions		878	19
Autres charges d'exploitation		8 086	13 047
Total des charges d'exploitation	**22**	**271 320**	**322 799**
1 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**(29 990)**	**(82 227)**
Produits financiers de participations		654 313	373 705
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif non courant		551 573	568 665
Autres intérêts et produits assimilés		784 868	740 860
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		1 027 058	112 559
Différences positives de change		251 502	88 433
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		0	0
Total des produits financiers	**23**	**3 269 314**	**1 884 222**
Dotations financières aux amortissements et dépréciations		1 164 104	962 491
Intérêts et charges assimilées		1 140 318	1 270 577
Différences négatives de change		59 922	146 251
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		0	0
Total des charges financières	**24**	**2 364 344**	**2 379 319**
2 – RÉSULTAT FINANCIER		**904 970**	**(495 097)**
3 – RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		**874 980**	**(577 324)**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		503	1
Produits exceptionnels sur opérations en capital		100 231	525
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		1 513	340
Total des produits exceptionnels		**102 247**	**866**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		110	1
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		23 680	83
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		10 262	8 867
Total des charges exceptionnelles		**34 052**	**8 951**
4 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**25**	**68 195**	**(8 085)**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		3	3
Impôts sur les bénéfices	**26**	0	(1)
Total des produits		**3 612 891**	**2 125 660**
Total des charges		**2 669 719**	**2 711 071**
5 – RÉSULTAT NET		**943 172**	**(585 411)**

5.3.3 Ventilation bilan et compte de résultat par territorialité

Compte de Résultat

(K€)	France	Activité néerlandaise	Total
Total des produits d'exploitation	211 590	29 740	241 330
Total des charges d'exploitation	243 402	27 918	271 320
1 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(31 812)**	**1 822**	**(29 990)**
Total des produits financiers	3 251 493	17 821	3 269 314
Total des charges financières	2 098 548	265 796	2 364 344
2 – RÉSULTAT FINANCIER	**1 152 945**	**(247 975)**	**904 970**
3 – RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**1 121 133**	**(246 153)**	**874 980**
Total des produits exceptionnels	102 247	0	102 247
Total des charges exceptionnelles	34 043	9	34 052
4 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**68 204**	**(9)**	**68 195**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	3	0	3
Impôts sur les sociétés	0	0	0
Total des produits	3 565 330	47 561	3 612 891
Total des charges	2 375 996	293 723	2 669 719
5 – RÉSULTAT NET	**1 189 334**	**(246 162)**	**943 172**

5.4 Notes annexes aux comptes sociaux

Note 1.	Événements significatifs	456
Note 2.	Règles et méthodes comptables	456
Note 3.	Actifs incorporels et corporels	461
Note 4.	Actifs financiers	462
Note 5.	Prêts et autres actifs financiers	464
Note 6.	Créances	465
Note 7.	Trésorerie et instruments financiers	465
Note 8.	Charges constatées d'avance	466
Note 9.	Charges à répartir	466
Note 10.	Écart de conversion actif	466
Note 11.	Produits à recevoir	466
Note 12.	Variation des capitaux propres au 31 décembre 2024	467
Note 13.	Autres fonds propres	468
Note 14.	Provisions pour risques et charges	468
Note 15.	Emprunts et dettes financières	469
Note 16.	Autres dettes	472
Note 17.	Produits constatés d'avance	472
Note 18.	Écart de conversion passif	472
Note 19.	Charges à payer	473
Note 20.	État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice	473
Note 21.	Produits d'exploitation	474
Note 22.	Charges d'exploitation	475
Note 23.	Produits financiers	477
Note 24.	Charges financières	479
Note 25.	Résultat exceptionnel	480
Note 26.	Impôts sur les sociétés	480
Note 27.	Éléments concernant les entreprises liées	481
Note 28.	Engagements hors bilan	481
Note 29.	Options et actions donnant accès au capital	484
Note 30.	Autres informations	485

Unibail-Rodamco-Westfield SE (URW 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 pour le régime SIIC à effet du 1er janvier 2003.

Note 1. Événements significatifs

Activité immobilière

- Le 15 mai 2024, l'extension Eole de l'ensemble immobilier du CNIT a été mise en service.

Activité de holding

- Le 9 juillet 2024, URW SE a apporté à la filiale Unibail-Rodamco-Westfield NV (URW NV) en prime d'émission des créances pour un montant total de 3,9 Md€ (voir note 23.1) dont 2,0 Md€ concernaient des prêts en partie dépréciés (voir notes 4 et 5).
- Le 31 octobre 2024, l'établissement stable de la Société situé aux Pays-Bas depuis 2007 a cessé son activité. URW SE détient toujours le centre commercial Amstelveen situé aux Pays-Bas.
- Le 13 novembre 2024, URW SE a cédé ses titres dans la société Gaîté Bureaux pour un prix de vente de 95,3 M€ (avec un impact positif de 75,7 M€ en résultat exceptionnel, voir note 25).
- Le 4 décembre 2024, URW SE a acquis 38,9 % dans URW Germany et ses filiales en échange de 3 254 000 actions jumelées d'URW nouvellement créées (voir note 12). Le 30 décembre 2024, les titres acquis par URW SE ont été apportés à Rodamco Europe Properties BV pour un montant total de 378,7 M€ (voir note 4).
- Le 9 décembre 2024, la réorganisation du financement de sa filiale indirecte Westfield Italian Holding SARL a conduit aux bornes de la Société à un apport de créances qui s'est traduit par une augmentation de la valeur des titres de la société URTH BV pour un montant de 140 M€ et la prise en compte de nouvelles créances vis-à-vis de Westfield Italian Holding SARL à hauteur d'un montant net déprécié de 97 M€ (voir notes 4 et 5).
- Le 23 décembre 2024, URW SE a financé la mise en place de la filiale américaine Westfield Rise LLC à hauteur de 15 MUSD (14,4 M€) via un apport en numéraire à sa filiale néerlandaise Rodamco Europe Properties BV (voir note 4).
- Le 30 décembre 2024, URW SE a acquis la société ASTAVAL 87, propriétaire d'un immeuble à Levallois Perret dans les Hauts de Seine pour un montant de 1 euro.
- Tout au long de l'année 2024, la Société a recapitalisé des filiales françaises pour un montant total de 750 M€ (voir note 4).

Activité de financement

Évolution de la dette nette

En 2024, URW SE a remboursé un emprunt obligataire dit « *Green bond* » de 644 M€ et une souche obligataire de 50 M€ émis sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) et arrivant à échéance respectivement en février et octobre 2024. URW SE a également émis deux emprunts obligataires dits « *Green bonds* » sous le programme EMTN en septembre 2024 pour un montant de 1 300 M€. Par ailleurs, URW SE a remboursé des emprunts bancaires pour un montant total de 512,5 M€.

Restructuration des dérivés

Unibail-Rodamco-Westfield SE a également restructuré son portefeuille de produits dérivés au cours de 2024.

La restructuration a principalement consisté à :

- Résilier des *swaps* de couverture contre le paiement d'une soulte de 151,8 M€ comptabilisée à l'actif du bilan dans le poste « Différence d'évaluation sur dérivés » (voir note 6) qui impactera le résultat sur les exercices 2025 et 2026 ;
- Mettre en place des *swaps* contre la réception d'une soulte de 188,5 M€ comptabilisée au passif du bilan dans le poste « Autres dettes sur instruments dérivés et autres opérations financières » qui impactera le résultat à partir de 2032 ;(voir note 16) ;
- Résilier des *swaps* contre le paiement d'une soulte de 22,5 M€ comptabilisée en compte de résultat dans le poste « Charges sur *caps*, *floors* et *swaps* » car devenus non couvrant. Certains de ces swaps avaient été mis en place contre le paiement d'une soulte. Le montant non encore étalé de cette soulte a été comptabilisé en compte de résultat dans le poste « Charges sur *caps*, *floors* et *swaps* ».(voir note 24.2) ; et
- Vendre des *swaptions* contre la réception d'une prime de 21,6 M€ comptabilisée au passif du bilan dans le poste « Autres dettes sur instruments dérivés » (voir note 16) impactant le résultat entre 2032 à 2036.

Note 2. Règles et méthodes comptables

2.1. Application des conventions comptables

Les comptes annuels sont présentés conformément aux dispositions du Code de commerce, du Plan Comptable Général en vigueur (règlement ANC 2014-03 du 5 juin 2014 mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite), aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France. Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes de permanence des méthodes, de prudence et d'indépendance des exercices et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

2.2. Changement de règles et méthodes comptables

Il n'y a pas eu de changement de méthode sur cet exercice, ni de changement d'estimation.

2.3. 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 ; et
- Leur coût ou leur valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

2.3.1. Actifs incorporels

Les éléments incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de revient.

Ceux-ci sont éventuellement dépréciés pour ramener la valeur comptable à la valeur actuelle si celle-ci est inférieure. La valeur actuelle est appréciée notamment en fonction de critères de rentabilité.

2.3.2. Actifs corporels

Valeur brute

Elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires) réparti en 4 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 3 secteurs d'activités « Bureaux & Autres », « Centres Commerciaux » et « Congrès & Expositions » ainsi que pour Les Ateliers Gaîté et l'hôtel Pullman Paris Montparnasse, 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 achevés

Les immeubles 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 et prend en compte les investissements et hausses de coûts liés au contexte économique national et international actuel.

Les éventuelles dépréciations sur immeubles sont déterminées en comparant la valeur nette comptable et la valeur d'expertise nette des frais de vente (« valeur hors droits »).

Une dépréciation ainsi constituée n'est susceptible d'être reprise ou ajustée que lorsque l'indice montrant que l'actif avait pu perdre de la valeur a disparu ou diminué.

Immeubles en cours de construction

Si le projet fait l'objet d'une expertise externe, la dépréciation est calculée de la même manière que pour les immeubles dont la construction est achevée.

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 la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

2.3.3. Actifs financiers

Les actifs financiers hors créances, prêts et dépôts sont inscrits au bilan pour leur coût d'acquisition ou pour leur valeur d'apport.

Les malis de fusion ou confusion affectés à des titres de participation sont inclus dans cette rubrique.

S'agissant des titres de participation et des malis s'y rapportant, ils 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, leur taux de rendement et les impacts indirects du contexte économique international actuel (inflation, hausse des taux d'intérêt, hausse des coûts de l'énergie et des matières premières).

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, puis sur les créances ou prêts rattachés à la participation.

2.3.4. Frais d'acquisition et droits de mutation

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.

2.3.5. Stocks

Valeur brute

Les stocks représentent les immeubles construits dans le cadre de Ventes 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 à la 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.

2.3.6. 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 retraitées des avoirs non émis à la date d'arrêté des comptes. Le taux appliqué pour le calcul de la provision est fonction de la situation de risques des preneurs.

Franchises et paliers

Lorsqu'un bail comporte des clauses d'aménagements du loyer, telles que des franchises ou des paliers, l'effet global des aménagements consentis sur la durée ferme du bail est étalé sur la même durée. Cette durée est calculée à partir de la date de mise à disposition du bien si celle-ci est antérieure à la prise d'effet du bail. Cet effet est comptabilisé dans un sous-compte client.

2.3.7. Autres fonds propres

Les titres subordonnés à durée indéterminée dont le remboursement se fait au gré de l'émetteur ont été classés en autres fonds propres (voir note 13).

2.3.8. Charges à répartir et primes 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 comptabilisés à l'actif en charges à répartir et sont étalés sur la durée des emprunts auxquels ils se rattachent.

2.3.9. Provisions

Les provisions comptabilisées correspondent à des passifs dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise ou un passif représentant une obligation à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

2.3.10. Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont principalement constitués des loyers et des refacturations de charges sur immeubles qui sont refacturés aux locataires selon les conditions de bail.

Calcul des loyers variables

À l'arrêté des comptes de fin d'année, la Société ajuste si besoin le montant des loyers variables comptabilisés sur la base des déclarations de chiffre d'affaires obtenues les preneurs.

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.

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 3 ans correspondant à la durée ferme moyenne des baux.

Droits d'entrée

Les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Charges refacturables

Les charges refacturables traitées par une approche bilantielle sont abordées dorénavant selon une approche résultat.

Côté preneur, pour le passage entre le budget et le probable : le complément positif ou négatif est provisionné en facture à établir ou avoir à établir.

Côté charge, pour le passage entre le budget et le probable : le complément positif ou négatif est passé en facture non parvenue ou en avoir à recevoir.

2.3.11. 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 comptes bancaires en devises et assimilés sont convertis au cours de change à la clôture et l'écart de change est comptabilisé en résultat financier.

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 présentées au bilan au cours garanti par la couverture.

2.4. Autres principes comptables

2.4.1. Coûts financiers liés aux opérations de construction

Les frais financiers liés à des opérations de construction ou de restructuration lourde sont comptabilisés en charges.

2.4.2. Instruments financiers à terme

URW SE utilise divers instruments dérivés tels que les *swaps* et les *caps* pour la gestion du risque global de taux et de change.

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 :

- Les charges ou produits d'intérêts sur les dérivés qualifiés de couverture sont reconnus au compte de résultat de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges sur l'élément couvert, c'est-à-dire de façon symétrique à la reconnaissance de la charge d'intérêts des emprunts couverts ;
- Les soultes payées ou reçues à la signature d'un contrat de *swap* sont comptabilisées en instruments financiers à l'actif ou passif du bilan et sont étalées en résultat sur la durée effective du *swap* ;
- Les primes payées à la signature de l'achat d'un contrat d'option (e.g. *cap*, *floor*, *swaptions*) sont comptabilisées en instruments financiers à l'actif du bilan et étalées en résultat sur la période couverte par l'option ;
- Lorsque les instruments financiers à terme sont résiliés ou restructurés avec la contrepartie initiale et que les éléments couverts sont toujours existants, afin d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert, les gains et pertes des dérivés résiliés sont enregistrés au bilan dans les comptes transitoires d'évaluations sur instruments de trésorerie prévus par le PCG en attente d'imputation en résultat de manière symétrique avec l'élément couvert. Ainsi les gains et pertes réalisés sur les instruments de couvertures résiliés 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. Pour les opérations restructurées, les nouveaux dérivés sont comptabilisés selon les principes évoqués au deuxième paragraphe ci-dessus. Afin de centraliser la gestion des risques de taux et de change au niveau du Groupe URW, URW SE contracte des dérivés internes auprès des sociétés du Groupe. Ces dérivés internes sont systématiquement retournés avec des dérivés miroirs contractés avec des contreparties bancaires. Ces dérivés parfaitement retournés sont traités comme des opérations de couvertures ; et
- Quand il s'agit d'opérations d'optimisation sans prise de risque : URW SE peut mettre en place des stratégies de vente de *swaptions* (option négociée de gré à gré donnant la possibilité à l'acheteur de l'option de mettre en place un *swap* aux conditions définies dans le contrat d'option) avec une intention de couverture. Le *swap* sous-jacent de la *swaption* s'adossant à un risque identifié à couvrir, la vente de *swaption* est considérée comme une stratégie d'optimisation sans prise de risque supplémentaire pour l'entreprise à la date de mise en place de la relation de couverture. Ces ventes de *swaptions* suivent les principes de la comptabilité de couverture :
  - La prime reçue à la signature de la vente de la *swaption* est comptabilisée en instruments financiers au passif du bilan et étalée en résultat sur la période couverte par le *swap* sous-jacent.
  - En cas d'exercice de la *swaption*, le *swap* mis en place est traité comme un instrument de couverture.

Quand il s'agit de positions isolées :

- Les variations de valeur sont comptabilisées au bilan ;
- Les moins-values latentes sont provisionnées ; et
- 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.

2.4.3. Impôts

URW 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. URW 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.

URW SE a également un secteur taxable pour ses activités accessoires non SIIC.

URW SE est l'entité mère ultime du groupe URW, groupe d'entreprises multinationales au sens des dispositions de l'article 223 VJ et suivants du code général des impôts relatives à l'impôt minimum mondial.

Compte tenu de son statut SIIC, URW SE n'est pas redevable de l'impôt minimum mondial.

La Société a fait l'objet de contrôles fiscaux sur les exercices 2018 à 2021 et ayant donné lieu à des propositions de rectifications contestées dans leur grande majorité par la Société. Au 31 décembre 2024, le montant du risque fiscal provisionné s'élève à 9,8 M€ au regard de l'analyse conduite par la Société et ses conseils.

2.4.4. 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 2024, la Société ne détient aucune action propre.

2.5. Changements et risques climatiques

URW reconnaît l'importance et le caractère urgent de la prise en compte du changement climatique. Le Groupe a pour ambition de participer activement à la mise en œuvre de l'Accord de Paris, qui définit un cadre mondial visant à éviter un changement climatique dangereux en limitant le réchauffement de la planète à un niveau nettement en dessous de 2 °C par rapport au niveau préindustriel, et en poursuivant les efforts pour le limiter à 1,5 °C.

Les impacts potentiels des changements et risques climatiques ont été analysés dans le contexte de la clôture des États financiers du Groupe en 2024, sur la base des faits et hypothèses mentionnés ci-après.

Les informations relatives à plusieurs indicateurs clés de performance ESG par actif ont été mises à la disposition des évaluateurs. Ces indicateurs clés de performance sont, entre autres, l'intensité de la consommation d'énergie dans les parties communes, l'obtention du label *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (« *BREEAM* ») *In-Use*, les résultats des études sur les risques climatiques, la production d'énergie renouvelable sur site ou la présence de chargeurs pour véhicules électriques. Les experts ont examiné et pris en compte les informations fournies dans leur processus d'évaluation des actifs. Les dépenses d'investissement à engager au cours des 5 prochaines années pour le plan d'action énergétique ont été intégrées en tant que dépenses d'investissements ESG dans le modèle d'évaluation des actifs.

En complément, les flux de trésorerie opérationnels dérivés du Plan à 5 ans, ainsi que l'analyse de sensibilité des investissements incluent tout impact climatique relatif en termes d'investissements additionnels permettant au Groupe d'atteindre ses objectifs net zéro pour les Scopes 1 et 2 en 2030 et pour les Scopes 1, 2 et 3 en 2050.

Aucun impact significatif n'a été identifié sur la valorisation des immeubles de placement, le portefeuille de locataires ou sur les flux de trésorerie générés par des activités existantes ou sur les provisions pour risques et charges.

Activités de financement

Emprunts verts

- En 2024, la Société a signé des lignes de crédit indexées sur le développement durable pour un montant de 2,7 Md€, d'une maturité moyenne de 4,9 ans. Parallèlement, le Groupe a remboursé 500 M€ de prêts à court terme mis en place depuis la période COVID, d'une maturité résiduelle de 2,6 ans.
- Par ailleurs, la Société a prolongé d'un an la maturité de 946 M€ de facilités de crédit européennes existantes sous format indexé sur le développement durable.

Au 31 décembre 2024, le total des lignes de crédit qui portent des indicateurs verts ou durables s'élève à 7,1 Md€, et le montant des emprunts, indexés à des objectifs de développement durable s'élèvent à 0,4 Md€.

Obligations vertes

La Société a actuellement deux dispositifs de financement vert :

- Un dispositif d'obligations vertes (*Green Financing Framework*) publié en 2014, et qui régit l'obligation verte émise en avril 2015 et qui est encore en circulation ; et
- Un dispositif de financements vert (*Green Financing Framework* ou *Framework*), publié en novembre 2022, qui régira toutes les nouvelles obligataires à venir. Ce Framework établit des règles claires pour le financement et/ou le refinancement de nouveaux projets de développement éligibles et la régénération d'actifs existants. Il impose des normes plus élevées en matière de performance énergétique et de nouveaux critères d'éligibilité plus stricts.

Le 4 septembre 2024, la Société a renforcé ses liquidités à travers l'émission de 1,3 Md€ d'obligations vertes en deux tranches comprenant : 650 M€ avec une maturité de 5 ans et un coupon fixe de 3,500 %, et 650 M€ avec une maturité de 10 ans et un coupon fixe de 3,875 %.

Au 31 décembre 2024, le montant résiduel des obligations responsables s'élève à 2,6 Mds€.

Note 3. Actifs incorporels et corporels

Mouvements des actifs incorporels et corporels bruts 2024

(K€)	Valeur brute des actifs début d'exercice	Acquisitions Créations Apports Fusion[1]	Virement de poste à poste[2]	Cession ou apport en nature	Valeur brute des actifs fin d'exercice
ACTIFS INCORPORELS	**285**				**285**
Actifs corporels					
Terrain	341 937	171		(98)	342 010
Constructions	1 259 097		95 816	(983)	1 353 930
Installations générales	593				593
Autres immobilisations corporelles	286				286
Immobilisations en cours	60 922	58 224	(91 158)		27 988
Avances et acomptes	4 794	3 115	(4 658)		3 251
TOTAL ACTIFS CORPORELS	**1 667 629**	**61 510**	**0**	**(1 081)**	**1 728 058**
TOTAL GÉNÉRAL	**1 667 914**	**61 510**	**0**	**(1 081)**	**1 728 343**

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les actifs corporels sont :

(1) Les travaux :
- Les travaux relatifs à l'ensemble immobilier du CNIT comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » en 2024 pour 36,2 M€ ;
- Les travaux relatifs au centre commercial Les Ateliers Gaîté et à l'hôtel Pullman Paris Montparnasse comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » en 2024 pour 12,6 M€ ; et
- Les travaux relatifs à l'ensemble immobilier Stadshart Amstelveen situé aux Pays-Bas, comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » en 2024 pour 10,7 M€.

(2) Les mises en service :
- Sur l'extension Eole de l'ensemble immobilier du CNIT pour 87 M€ ; et
- Complémentaire relative au centre commercial Les Ateliers Gaîté et à l'hôtel Pullman Paris Montparnasse pour 8,8 M€.

Variation des amortissements et dépréciations 2024

Actifs corporels

(K€)	Montant des amortissements début d'exercice	Augmentations par fusion	Dotations de l'exercice	Diminutions par cession	Virement de poste à poste	Montant des amortissements fin d'exercice
Constructions	462 707		58 993	(984)		520 716
Installations générales	593					593
Autres actifs corporels	236					236
TOTAL AMORTISSEMENTS	**463 536**	**0**	**58 993**	**(984)**	**0**	**521 545**

La dotation aux amortissements de l'exercice comprend essentiellement les amortissements sur l'ensemble immobilier Stadshart Amstelveen pour 19,5 M€, sur l'ensemble immobilier du CNIT pour 16,5 M€, l'hôtel Pullman Paris Montparnasse pour 14,9 M€ et le centre commercial Les Ateliers Gaîté pour 7,8 M€.

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	97 646	15 222				112 868
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	**97 931**	**15 222**	**0**	**0**	**0**	**113 153**
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	**561 467**	**74 215**	**0**	**0**	**0**	**634 698**

Les dépréciations d'immeubles au 31 décembre 2024 concernent l'hôtel Pullman Paris Montparnasse pour 64,2 M€, les actifs néerlandais pour 33,7 M€ et le centre commercial Les Ateliers Gaîté pour 15,2 M€.

La dotation de l'exercice a été comptabilisée 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
Participations filiales du Groupe	19 517 157	5 178 983	(19 604)		24 676 536
Malis sur participations filiales du Groupe	585 374				585 374
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	11 430		(3 960)		7 470
Autres participations	119				119
TOTAL	**20 114 080**	**5 178 983**	**(23 564)**	**0**	**25 269 499**

La variation du poste « Participations filiales du Groupe » provient essentiellement :

- De l'augmentation de la valeur des titres de la société Unibail-Rodamco-Westfield NV à la suite de l'apport de créances pour 3 893,9 M€ ;
- De la souscription à l'augmentation de capital de la société Rodamco France pour 500,0 M€ ;
- De l'augmentation de la valeur des titres de la société Rodamco Europe Properties BV pour 378,7 M€ à la suite de l'apport des titres acquis par URW SE dans URW Germany et ses filiales et pour 14,4 M€ à la suite de l'apport en numéraire pour le financement de la mise en place de la filiale américaine Westfield Rise LLC.
- De la souscription à l'augmentation de capital de la société Uni-Commerces pour 196,0 M€ ;
- De l'apport en prime de capital à URTH BV pour 140,0 M€ ; et
- De la souscription à l'augmentation de capital de la société Doria pour 54,2 M€.

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	6 076 124	1 124 874	(232 096)		6 968 902
Dépréciations mali de fusion sur titres	55 434	5 729			61 163
Dépréciations sur titres immobilisés de l'activité de portefeuille	0				0
Dépréciations sur les autres participations	6				6
TOTAL	**6 131 564**	**1 130 603**	**(232 096)**	**0**	**7 030 071**

Au 31 décembre 2024, la société a enregistré des dépréciations sur les titres suivants :

- **Rodamco Europe Properties BV :** 571,7 M€ (dont 211,6 M€ au cours du premier semestre alors que les titres étaient encore affectés à l'Établissement Permanent néerlandais) ;
- **Unibail-Rodamco-Westfield NV (URW NV) :** 452,5 M€

Au 31 décembre 2024, la Société a également enregistré des dépréciations sur les titres suivants (filiales françaises et espagnoles) :

- **Unibail-Rodamco Spain SL :** 39,3 M€
- **Unibail-Rodamco SIF France :** 31,5 M€ ;
- **Société Foncière Immobilière :** 3,4 M€ ;
- **Proyectos Inmobiliarios Kansar III SL :** 2,3 M€ ;
- **Gaîté Parkings :** 2,0 M€ ;
- **Uniwater :** 1,5 M€ ;
- **Village 7 Défense :** 0,5 M€ ;
- **Global Etsy Investments SL :** 0,3 M€ ; et
- **Autres titres :** 1,0 M€.

Le mali de fusion sur les titres Beg Investissements a également été déprécié pour 5,7 M€.

Par ailleurs, elle a repris des dépréciations sur les titres suivants :

- **URTH BV :** 124,4 M€ (dont 18,9 M€ de dotation au cours du premier semestre alors que les titres étaient encore affectés à l'Établissement Permanent néerlandais);
- **Westfield Corporation Limited** : 45,3 M€ ;
- **Doria :** 26,9 M€ ;
- **Unibail-Rodamco Reale Estate SL** : 12 M€ ;
- **WHL USA Acquisitions Inc.** : 2,2 M€ ; et
- **Société de Tayninh :** 0,6 M€.

Le détail des participations est présenté ci-après.

Tableau des filiales et participations

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 2024**	**Dividende perçu en 2024 et remontée de résultat**
1. Filiales détenues à plus de 50 %											
AQUABON	1		100,00 %	1		1			1	1	1
ASTAVAL 87			100,00 %								
BEG INVESTISSEMENTS		1	99,80 %	4	21	6			2		
BUREAUX DE LA TOUR CRÉDIT LYONNAIS			99,99 %	17		17			4	3	3
CIRCLOW SL			100,00 %								
CNIT DÉVELOPPEMENT			99,90 %					30		(4)	
DORIA	10	254	90,34 %	532		524					
ESPACE EXPANSION IMMOBILIÈRE			100,00 %								
FINANCIÈRE 5 MALESHERBES			99,98 %	118		118				21	18
GAÎTÉ BUREAUX			99,99 %								
GAÎTÉ PARKINGS		8	99,99 %	16		8			2	5	5
GALILÉE-DÉFENSE	11		100,00 %	11		11	117		5	(3)	
GLOBAL ETSY INVESTMENTS SL	14	13	100,00 %	31		31	46		3		
IMMOBILIÈRE LIDICE			100,00 %								
MALTESE			99,98 %					1			
MARCEAU BUSSY-SUD			99,99 %						1	1	1
MONTHÉRON			99,90 %								
NOTILIUS			99,90 %								
PROYECTOS INMOBILIARIOS KANSAR III SL	22	14	100,00 %	51		33	60		6	(3)	
PROYECTOS INMOBILIARIOS TIME BLUE SL			51,11 %	1		1					
R.E. FRANCE FINANCING			100,00 %	7		0	556				
RODAMCO EUROPE PROPERTIES BV	670	5	100,00 %	7 575		5 997				11	
RODAMCO FRANCE	183	840	100,00 %	1 155	523	1 678			5	56	243
RODAMCO PROJECT I BV		3	100,00 %	3		3					
SA CROSSROADS PROPERTYINVESTORS			100,00 %	1		0					
SCI TOUR TRIANGLE			99,91 %	2		0					
SISTEMAS EDGERTON II SL	3	(1)	100,00 %	6		1	4				
SOCIÉTÉ DE TAYNINH	15 078	2	97,68 %	21		18				1	
SOCIÉTÉ FONCIÈRE IMMOBILIÈRE			100,00 %	4		0			1	(1)	
SOUTH PACIFIC REAL ESTATE SL	3	2	100,00 %	5		5					
TRIANGLE RENAN PARTICIPATION	4	32	100,00 %	42		42		80		(4)	
TRINITY DÉFENSE	1		100,00 %	1		1	59		18	6	6
U&R MANAGEMENT BV		2	100,00 %								
UNIBAIL-RODAMCO PARTICIPATIONS		3	100,00 %	5		5				(1)	
UNIBAIL-RODAMCO REAL ESTATE SL	14	(2)	100,00 %	29		29	68		5	9	
UNIBAIL-RODAMCO RETAIL SPAIN SLU	50	87	100,00 %	773		773	821		164	43	43
UNIBAIL-RODAMCO SIF France	22	2	100,00 %	77	42	21				(1)	
UNIBAIL-RODAMCO SPAIN SL	48	35	100,00 %	150		111	42		27	8	219
UNIBAIL-RODAMCO STEAM SL	4	18	51,11 %	210		210	220		61		
UNIBAIL-RODAMCO TH BV	2 972	(1 644)	100,00 %	4 858		2 077				169	
UNI-COMMERCES	1 048	1 100	99,99 %	2 297		2 297			40	81	109
UNIWATER		13	100,00 %	22		15					

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 2024	Dividende perçu en 2024 et remontée de résultat
UR VERSAILLES CHANTIERS			99,90 %								
UR-PHOBOS		(2)	100,00 %	10		2				1	
VALOREXPO			100,00 %								
VILLAGE 5 DÉFENSE	5	12	100,00 %	5		5			3	(2)	
VILLAGE 7 DÉFENSE	2	5	100,00 %	2		2				(4)	
VILLAGE 8 DÉFENSE			100,00 %								
WESTFIELD CORPORATION LIMITED	404	188	100,00 %	1 250		506				60	
WESTFIELD ENERGY SL			100,00 %								
TOTAL I	**20 569**	**990**		**19 292**	**586**	**14 548**	**1 993**	**111**	**348**	**453**	**648**
2. Participations détenues entre 10 % et 50 %											
GENIEKIOSK			50,00 %	1		0					
LA ROUBINE	3		50,00 %	1		1					
SCI LE SEXTANT		(54)	49,00 %	5		5	6		5	2	
SIAGNE NORD	5	4	22,48 %	2		2				(1)	
SP POISSY RETAIL ENTERPRISES			50,00 %								
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD N.V.	120	5 945	40,50 %	4 851		3 441	264			(14)	
WHL USA ACQUISITIONS INC.	493	507	25,20 %	527		237				(110)	
TOTAL II	**621**	**6 4.02**		**5 387**	**0**	**3 686**	**270**	**0**	**5**	**(123)**	**0**
Autres participations				**7**		**7**					**1**
TOTAL	**21 190**	**7 392**		**24 686**	**586**	**18 241**	**2 263**	**111**	**353**	**330**	**649**

Note 5. Prêts et autres actifs financiers

(K€)	31/12/2023	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2024
Prêts aux filiales – principal	13 694 043	3 433 672	(7 306 486)	73 165	9 894 394
Intérêts courus sur prêts	119 901	67 847	(119 901)		67 847
Autres prêts	149		(139)		10
TOTAL	**13 814 093**	**3 501 519**	**(7 426 526)**	**73 165**	**9 962 251**

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciations sur prêt filiale	746 837		(746 837)		61 217	61 217
TOTAL	**746 837**		**(746 837)**	**0**	**61 217**	**61 217**

Au cours de 2024, les dépréciations sur prêts concernant les prêts avec la filiale URW NV ont été reprises à la suite de l'apport de ces créances à URW NV en prime d'émission. Au 31 décembre 2024, les dépréciations sur prêts concernent un prêt avec la société Westfield Italian Holdings Sarl.

Les prêts aux filiales au 31 décembre 2024 sont remboursables aux échéances suivantes :

À un an au plus :	2 098 M€
De un an à 5 ans :	6 331 M€
À plus de 5 ans :	1 465 M€
TOTAL	**9 894 M€**

Note 6. Créances

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Groupe et associés	2 720 292	3 304 413
Différence d'évaluation sur dérivés	202 516	88 592
Produits à recevoir sur dérivés	67 462	104 120
Autres débiteurs divers	97 734	126 714
Créances clients	72 941	68 863
État, autres collectivités	40 668	31 450
Personnel et comptes rattachés	3 220	3 317
Clients douteux ou litigieux	15 767	14 005
TOTAL	**3 220 600**	**3 741 474**

Le poste « Groupe et associés » correspond essentiellement aux financements accordés en comptes courants aux sociétés du Groupe, et aux remontées de bénéfices des filiales.

Le poste « Différences d'évaluation sur dérivés » correspond aux soultes des cassages de *swaps* de couverture intervenus en 2024 pour 151,8 M€ et sur les exercices antérieurs pour 50,7 M€.

Les « Autres débiteurs divers » sont relatifs essentiellement aux appels de fonds relatifs à la co-maîtrise d'ouvrage sur le projet Gaîté Montparnasse.

Le poste « Créances clients » comprend notamment les factures à établir, le solde des franchises et paliers étalés concernant l'activité immobilière et les soldes clients relatifs à la refacturation des *Group Service Charges*.

Dépréciations des créances

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements[1]	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciations pour créances douteuses	11 339	4 918	(341)	(768)	(2 347)	12 801
Dépréciations sur compte courant filiale	150					150
TOTAL	**11 489**	**4 918**	**(341)**	**(768)**	**(2 347)**	**12 951**

(1) Reclassement du poste « Clients douteux ou litigieux » au poste « Dépréciations pour créances douteuses ».

Note 7. Trésorerie et instruments financiers

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Dépôts à terme	2 756 663	2 191 837
Comptes bancaires débiteurs	1 452 624	2 737 375
Instruments de trésorerie	104 906	165 401
TOTAL	**4 314 193**	**5 094 613**

Il n'y a pas de différence entre la valeur d'inventaire des dépôts à terme au bilan et leur valeur de marché.

Les placements en dépôts à terme ont des durées d'échéance à court ou moyen terme :
- Soit avec une échéance de 3 mois avec un taux fixe ou un taux variable fixé d'avance ;
- Soit avec une échéance allant jusqu'à 18 mois avec la possibilité de retirer les fonds placés par anticipation en respectant un préavis de 32 jours. Le taux de rémunération est dans ce cas-là revu généralement tous les 3 mois.

Le poste « Instruments de trésorerie » comprend essentiellement des soultes payées à la mise en place de *swaps* de taux d'intérêt restant à étaler.

Note 8. Charges constatées d'avance

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Frais généraux	29	56
TOTAL	**29**	**56**

Note 9. Charges à répartir

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	23 535	18 276
Frais sur emprunts obligataires	54 283	55 814
Frais sur titres hybrides	13 834	18 573
Primes d'émission sur emprunts obligataires	62 252	71 507
TOTAL	**153 904**	**164 170**

Note 10. Écart de conversion actif

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Prêt filiales en SEK	135 387	118 507
Prêt filiales en GBP	4 742	0
Prêt filiales en PLN	0	24
Prêt filiales en USD	0	11 703
Dérivés	0	7 830
TOTAL	**140 129**	**138 064**

Note 11. Produits à recevoir

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Actifs financiers	67 847	119 901
Autres créances clients	46 178	47 036
Fournisseurs et comptes rattachés	613	621
États et autres collectivités	8 798	6 111
Groupe et associés	9 668	16 831
Autres créances	72 534	124 826
TOTAL	**205 638**	**315 326**

La diminution du poste « Actifs financiers » s'explique essentiellement par la baisse des intérêts courus sur prêts à la suite de l'apport des créances sur URW America Inc à URW NV.

Au 31 décembre 2023, le poste « Autres créances » comprenait des intérêts à recevoir sur *Caps* pour un montant de 57,5 M€. Au 31 décembre 2024, il n'y a pas d'intérêts à recevoir sur *Caps*.

Note 12. Variation des capitaux propres au 31 décembre 2024

Nombre d'actions : 142 629 547

Valeur nominale : 5 €

(K€)	Avant répartition 31/12/2023	Affectation du résultat 2023	Mouvements 2024	Avant répartition 31/12/2024
Capital	**695 207**		**17 491**[1]	**713 148**
Réserves	**13 660 909**	**(96 874)**	**20 443**	**13 584 478**
Prime d'émission	2 655 264		7 510[1]	2 662 774
Prime d'apport	10 835 822		12 933	10 848 755
Réserve légale	69 144			69 144
Autres réserves	96 874	(96 874)		0
Réserve pour conversion euro	3 805			3 805
Report à nouveau	**(2 341 155)**	**(488 537)**		**(2 829 692)**
Résultat	**(585 411)**	**585 411**	**943 172**	**943 172**
Provisions réglementées	**29 066**			**29 066**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**11 458 616**	**0**	**981 556**	**12 440 172**
Dividende		**0**		

(1) Les mouvements sur le capital et les réserves correspondent principalement à l'augmentation de capital dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans URW Germany, à l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise, à l'émission d'Actions de Performance et à la levée d'options.

En l'absence de bénéfice distribuable, l'obligation de distribution SIIC créée en 2024 de 520,7 M€ ainsi que l'obligation résiduelle des exercices précédents, à savoir 2 001,2 M€, seront reportées sur le premier exercice présentant une capacité de distribution positive et les exercices ultérieurs en tant que de besoin. Le montant total des obligations de distribution reportées s'élève à 2 521,9 M€.

Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre d'actions
Au 01/01/2023	**138 767 088**
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise	128 408
Levées d'options	0
Attribution d'actions de performance	145 895
Au 31/12/2023	**139 041 391**
Augmentation de capital dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans URW Germany	3 254 000
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise	108 496
Levées d'options	59 150
Attribution d'actions de performance	166 510
Au 31/12/2024	**142 629 547**

Note 13. Autres fonds propres

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Titres hybrides	1 844 800	1 844 800
TOTAL	**1 844 800**	**1 844 800**

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 2 tranches :

- 1 250 M€ avec un coupon à 2,125 % et une première période de *non call* de 5,5 ans ; et
- 750 M€ avec un coupon de 2,875 % et une première période de *non call* de 8 ans.

En 2023, URW a lancé une offre d'échange au pair sur la première tranche de ses obligations hybrides ramenant le portefeuille hybride global du Groupe à 1 845 millions d'euros.

Ce portefeuille comprend au 31 décembre 2024 :

- 750 M€ avec un coupon de 2,875 % émis en avril 2018 et une première période de *non call* de 8 ans ;
- 99,8 M€ avec un coupon à 2,125 % émis en avril 2018 et une première période de *non call* de 5,5 ans ; et
- 995 M€ avec un coupon à 7,25 % émis en juillet 2023 et une première période de *non call* de 5,25 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	8 865	1 093	(435)		9 523
Provisions pour perte de change	130 234	21 622	(24)	(11 703)	140 129
Autres provisions	46 140	10 048	(42 186)	(3 600)	10 402
TOTAL	**185 239**	**32 763**	**(42 645)**	**(15 303)**	**160 054**

La variation du poste « Provisions pour perte de change » s'explique principalement par des dotations de provisions pour écart de conversion actif à la suite de la baisse du cours de la couronne suédoise et de reprises de provisions pour écart de conversion actif à la suite de l'échéance de dépôts à terme en dollars américains.

La variation du poste « Autres provisions d'exploitation » s'explique essentiellement par une reprise pour risque filiale sur la société URSIF France pour 28,3 M€, une reprise de provision pour risque de 7,8 M€ concernant des achats à terme de dollars américains, une reprise de provision pour risque de 7,5 M€ concernant une indemnité pour travaux sur l'actif Les Ateliers Gaîté et des dotations pour risque pour impôts pour 10,0 M€.

Note 15. Emprunts et dettes financières

(K€)	31/12/2023	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2024
Emprunts obligataires	**18 039 207**	**1 478 139**	**(870 769)**		**18 646 577**
Dette principale	17 862 186	1 300 000	(693 748)		18 468 438
Intérêts courus	177 021	178 139	(177 021)		178 139
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**945 617**	**11 564**	**(520 617)**		**436 564**
Dette principale	937 500		(512 500)		425 000
Intérêts courus	6 674	7 619	(6 674)		7 619
Comptes bancaires créditeurs	1 443	3 945	(1 443)		3 945
Emprunts et dettes financières divers	**4 007 140**	**457 198**	**(1 809 536)**	**6 413**	**2 661 215**
Dépôts et cautionnement	6 665	2 618	(2 105)		7 178
Autres emprunts	1 590 740		(914 168)	6 413	682 985
Dettes rattachées sur autres emprunts	33 965	8 098	(33 965)		8 098
Bons à moyen terme négociables	0				0
Dettes rattachées sur bons à moyen terme négociables	0				0
Billets de trésorerie	0				0
Dettes rattachées sur billets de trésorerie	0				0
Dettes rattachées sur titres hybrides	33 480	33 571	(33 480)		33 571
Comptes courants filiales	2 261 487	405 430	(745 015)		1 921 902
Remontées de résultats filiales	80 803	7 481	(80 803)		7 481
TOTAL	**22 991 964**	**1 946 901**	**(3 200 922)**	**6 413**	**21 744 356**

La variation du poste « Autres emprunts obligataires » s'explique par l'émission de deux emprunts obligataires dits « *Green bonds* » sous le programme EMTN pour un total de 1 300 M€ et le remboursement d'un emprunt obligataire dit « *Green bond* » pour un montant de 644 M€ à échéance février 2024 et une souche obligataire pour un montant de 50 M€ à échéance octobre 2024.

La variation du poste « Emprunt et dettes auprès des établissements de crédit – Dette principale » concerne principalement au remboursement de 5 emprunts bancaires pour un montant total de 512,5 M€.

La variation du poste « Emprunt et dettes financières divers – Autres emprunts » est due essentiellement au remboursement d'emprunts pour un total de 964 millions de dollars américains avec une filiale du Groupe URW.

Au 31 décembre 2024, le poste « Comptes courants filiales » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- Rodamco europe Properties BV : 526 M€ ;
- Uni-Expos : 179 M€ ;
- Westfield UK & Europe Finance PLC : 133 M€
- Rodamco Europe Finance BV : 133 M€ ;
- URW Invest Gmbh : 121 M€ ;
- Rodamco Sverige AB : 120 M€ ;
- Unibail-Rodamco Retail Spain SL : 83 M€ ;
- Rodamco France : 62M€ ; et
- Unibail-Rodamco Retail Spain SL : 58 M€.

Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN

Date d'émission (en date de valeur)	Taux	Encours au 31/12/2024 (M€)	Échéance
Novembre 2010	Taux fixe 4,170 %	41	Novembre 2030
Octobre 2011	Taux fixe 4,100 %	27	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,050 %	20	Novembre 2031
Février 2013	Taux fixe 3,100 % sur un nominal de 700 millions de dollars de Hong Kong	69	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe 3,280 % sur un nominal de 585 millions de dollars de Hong Kong	58	Mars 2025
Octobre 2013	Taux fixe 3,900 % sur un nominal de 400 millions de dollars de Hong Kong	38	Octobre 2025
Mars 2014	Taux fixe 3,080 %	20	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,080 %	30	Avril 2034
Juin 2014	Taux fixe 2,500 %	600	Juin 2026
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	655	Avril 2030
Avril 2015	« *Green Bond* » Taux fixe 1,000 %	500	Mars 2025
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	Taux fixe 2,100 % durant 3 ans puis coupons structurés liés au *swap* de/à maturité constante 10 ans avec un taux plancher de 0 % et un taux plafond de 3,000 %	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 3,000 %	20	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,125 %	500	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2,000 %	500	Avril 2036
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	500	Février 2025
Décembre 2016	Taux fixe 2,740 % sur un nominal de 500 millions de dollars de Hong Kong	61	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,500 %	600	Février 2028
Mai 2017	Taux fixe 1,500 %	500	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2,000 %	500	Mai 2037
Mai 2018	Taux fixe 1,125 %	800	Septembre 2025
Mai 2018	Taux fixe 1,875 %	900	Janvier 2031
Mai 2018	Taux fixe 2,250 %	500	Mai 2038
Juin 2018	Coupons structurés liés au *swap* de/à maturité constante 15 ans	40	Juin 2033
Décembre 2018	Taux fixe 2,000 %	100	Décembre 2033
Février 2019	Taux fixe 1,750 %	750	Février 2034
Février 2019	Taux fixe 1,000 %	750	Février 2027
Juillet 2019	Taux fixe 1,750 %	500	Juillet 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 2,000 %	750	Juin 2032
Décembre 2020	Taux fixe 0,625 %	1 000	Mai 2027
Décembre 2020	Taux fixe 1,375 %	1 000	Décembre 2031
Mai 2021	Taux fixe 0,750 %	650	Octobre 2028
Mai 2021	Taux fixe 1,375 %	600	Mai 2033
Décembre 2023	« *Green Bond* » Taux fixe 4,125 %	750	Décembre 2030
Septembre 2024	« *Green Bond* » Taux fixe 3,875 %	650	Septembre 2034
Septembre 2024	« *Green Bond* » Taux fixe 3,500 %	650	Septembre 2029
TOTAL		**18 469**	

Échéancier des emprunts et dettes financières

(K€)	À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Autres emprunts obligataires	**2 832 779**	**5 830 798**	**9 983 000**	**18 646 577**
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	0	0	0	0
Intérêts courus	0	0	0	0
Emprunts obligataires	2 654 640	5 830 798	9 983 000	18 468 438
Intérêts courus	178 139	0	0	178 139
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**11 564**	**425 000**	**0**	**436 564**
Emprunts bancaires	0	425 000	0	425 000
Intérêts courus sur emprunts bancaires	7 619	0	0	7 619
Comptes bancaires créditeurs	3 945	0	0	3 945
Emprunts et dettes financières divers	**2 661 215**	**0**	**0**	**2 661 215**
Dépôts et cautionnement	7 178	0	0	7 178
Autres emprunts	682 985	0	0	682 985
Dettes rattachées sur autres emprunts	8 098	0	0	8 098
Bons à moyen terme négociables	0	0	0	0
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	0	0	0	0
Billets de trésorerie	0	0	0	0
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	0	0	0	0
Dettes rattachées sur titres hybrides	33 571	0	0	33 571
Comptes courants filiales	1 921 902	0	0	1 921 902
Remontées de résultats filiales	7 481	0	0	7 481
TOTAL	**5 505 558**	**6 255 798**	**9 983 000**	**21 744 356**

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.

Niveaux des ratios/covenants financiers applicables en Europe au Groupe Unibail-Rodamco-Westfield

Ratios	Limite	31/12/2024	31/12/2023
Ratio d'endettement (ltv)	< 60 %	41,8 %	41,8 %
Ratio de couverture des intérêts (icr)	> 2x	4,2 %	4,2x
Ratio de flux de trésorerie nets récurrents/dette financière nette	> 4 %	8,3 %	7,8 %

Ces *covenants* sont testés 2 fois par an sur la base des états financiers IFRS du Groupe. Au 31 décembre 2024 :

- L'ensemble de ces *covenants* sont respectés ;
  - 100 % 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 ;
  - 100 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe nécessitent un ratio ICR supérieur à 2x au niveau Groupe ou de la société emprunteuse ; et
  - 100 % 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'intérêt

URW SE est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur ses emprunts à taux variable qui financent la politique d'investissement et maintiennent la liquidité financière suffisante. La politique de gestion du risque de taux d'intérêt de la Société a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat et les flux de trésorerie, et de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, URW SE utilise des produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) pour couvrir le risque de taux d'intérêt. Elle centralise et gère elle-même l'ensemble des opérations traitées.

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, URW SE ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

Note 16. Autres dettes

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Fournisseurs et comptes rattachés	40 817	53 332
Personnel et organismes sociaux	13 121	10 346
État, autres collectivités	18 014	5 068
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	28 627	19 420
Autres dettes	**577 818**	**469 533**
Sur activité immobilière et clients	87 919	117 465
Sur instruments dérivés et autres opérations financières	489 597	351 722
Autres dettes diverses	302	346
TOTAL	**678 397**	**557 699**

Le poste « Dette sur immobilisations et comptes rattachés » comprend les factures à recevoir sur les travaux de l'ensemble immobilier du CNIT pour 15,2 M€, de l'hôtel Pullman Paris Montparnasse pour 7,7 M€ et du centre commercial Les Ateliers Gaîté pour 2,6 M€.

La variation du poste « Autres dettes sur instruments dérivés et autres opérations financières » s'explique essentiellement par les frais relatifs aux *swaps* de taux d'intérêt mis en place au cours de 2024 (+188,5 M€) et la variation de la valeur des *swaptions* en position isolée (-54,2 M€).

Note 17. Produits constatés d'avance

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Activité immobilière	5 301	3 162
Soulte sur dette groupe	5	24
Commission de montage sur prêts filiales	7 025	54 527
TOTAL	**12 331**	**57 713**

La variation du poste « Commission de montage sur prêts filiales » s'explique essentiellement par l'étalement complet au cours de 2024 de commissions de montage (-49 M€) à la suite de l'apport de prêts par URW SE en primes d'émission à URW NV.

Note 18. Écart de conversion passif

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Prêt filiales en CZK	10 958	24 954
Prêt filiales en DKK	74	101
Prêt filiales en PLN	17 234	12 595
Prêt filiales en USD	141 263	130 962
Dette groupe en GBP	0	2 194
Dette groupe en SEK	0	11 316
TOTAL	**169 529**	**182 122**

Note 19. Charges à payer

(K€)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts et dettes financières divers	227 428	251 140
Clients et comptes rattachés	1 547	2 128
Fournisseurs et comptes rattachés	51 993	54 838
Personnel et comptes rattachés	6 594	5 899
Sécurité sociale et organismes sociaux	5 489	4 032
États et autres collectivités	5 761	1 824
Comptes courants filiales	4 825	2 468
Autres dettes	22 117	50 511
TOTAL	**325 754**	**372 840**

Note 20. État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice

État des échéances des créances

		Liquidité de l'actif Échéance	
(K€)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Autres titres immobilisés	0	0	0
Prêts[1]	9 962 241	2 166 082	7 796 159
Autres	10	0	10
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés			
Clients douteux ou litigieux	15 767	15 767	0
Autres créances clients	72 941	39 337	33 604
Autres			
Personnel et comptes rattachés	3 220	3 220	0
État, autres collectivités	40 668	40 668	
Groupe et associés	2 720 292	2 720 292	0
Produits à recevoir sur dérivés	67 462	67 462	0
Autres débiteurs divers	97 734	97 734	0
Différence d'évaluation sur dérivés	202 516	125 573	76 943
Charges constatées d'avance			
Frais généraux	29	29	0
TOTAL	**13 182 880**	**5 276 164**	**7 906 716**

(1) Prêts accordés en cours d'exercice 3 433 672
Prêts remboursés en cours d'exercice 7 306 486

État des échéances des dettes

(K€)	Montant brut	Degré d'exigibilité du passif Échéance À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles[1]	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires[1]	18 646 577	2 832 779	5 830 798	9 983 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit[1]	436 564	11 564	425 000	0
Emprunts et dettes financières divers[1]	2 661 215	2 661 215	0	0
Avances et acomptes reçus	1 773	1 773	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	40 817	40 817	0	0
Dettes fiscales et sociales				
Personnel et organismes sociaux	13 121	13 121	0	0
État, autres collectivités	18 014	18 014	0	0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	28 627	28 627	0	0
Autres dettes	577 818	200 049	92 717	285 052
Produits constatés d'avance				
Activité immobilière	5 301	5 301	0	0
Soulte sur dette groupe	5	5	0	0
Commission de montage sur prêts filiales	7 025	2 869	4 156	0
TOTAL	**22 436 857**	**5 816 134**	**6 352 671**	**10 268 052**

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice 1 300 000
Emprunts remboursés en cours d'exercice 2 120 416

Note 21. Produits d'exploitation

21.1. Chiffre d'affaires

(K€)	2024	2023
Activité immobilière	**88 382**	**87 580**
Secteur « Bureaux & Autres »	42 686	41 315
Secteur « Centres Commerciaux »	43 243	43 943
Secteur « Congrès & Expositions »	2 453	2 322
Autres refacturations	**109 631**	**112 465**
TOTAL	**198 013**	**200 045**

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€)	2024	2023
Reprises sur dépréciations	**9 418**	**4 043**
Reprises provisions litiges	8 309	2 326
Reprises dépréciations clients douteux	1 109	1 717
Reprises dépréciations immeubles	0	0
Charges refacturées et transfert de charges	**25 408**	**23 949**
TOTAL	**34 826**	**27 992**

Les charges refacturées et transferts de charges 2024 se composent de :
- Refacturation de charges locatives pour 17 M€ ;
- Refacturation de taxes pour 3,7M€ ;
- Refacturation de travaux pour 2,5 M€ ;
- Refacturation de frais marketing pour 1,8 M€ ; et
- Refacturation d'honoraires de gestion pour 0,4€ .

21.3. Autres produits

(K€)	2024	2023
Droits d'entrée	765	3 537
Redevance *speciality Leasing*	2 293	667
Autres produits	5 433	9 502
TOTAL	**8 491**	**13 706**

En 2023, le poste « Autres produits » comprenait des intérêts et pénalités de retard reçus de Réseau ferré de France dans le cadre des travaux Eole impactant l'ensemble immobilier du CNIT pour un montant de 9,0 M€.

Note 22. Charges d'exploitation

22.1. Autres achats et charges externes

(K€)	2024	2023
1- ÉQUIPEMENT, MATÉRIEL ET TRAVAUX	**0**	**0**
2- ACHATS NON STOCKÉS	**319**	**1 197**
3- SERVICES EXTÉRIEURS	**19 921**	**22 199**
Activité immobilière	**17 710**	**19 832**
Locations et charges locatives	15 117	16 857
Entretiens et réparations	2 753	2 787
Assurances	(160)	188
Frais généraux	**2 211**	**2 367**
Locations et charges locatives	257	248
Entretiens et réparations	11	8
Assurances	1 370	1 547
Divers	573	564
4- AUTRES SERVICES EXTERNES	**117 473**	**121 911**
Activité immobilière	4 851	4 486
Frais généraux	112 622	117 425
TOTAL	**137 713**	**145 307**

Le poste « Autres services externes – Frais généraux » comprend notamment des refacturations liées au contrat de Charges de Structure Groupe en diminution en 2024 de - 9,3 M€.

22.2. Impôts, taxes et versements assimilés

(K€)	2024	2023
Impôts et taxes sur rémunérations	1 203	1 059
Taxes foncières et autres taxes récupérables	5 217	5 014
Autres impôts et taxes	838	908
TOTAL	**7 258**	**6 981**

22.3. Frais de personnel

(K€)	2024	2023
Salaires et traitements	10 360	9 777
Charges sociales	4 474	4 149
TOTAL	**14 834**	**13 926**

22.4. Dotations aux amortissements sur actifs non courants et charges à répartir

(K€)	2024	2023
Actifs corporels	58 993	56 503
Charges à répartir		
Frais sur emprunts	18 781	14 603
Frais sur titres hybrides	4 637	3 698
TOTAL	**82 411**	**74 804**

La variation du poste « Actifs corporels » est principalement due aux amortissements pour 2,0 M€ sur les travaux de l'ensemble immobilier du CNIT mis en service en mai 2024.

La variation du poste « Charges à répartir – Frais sur emprunts » est essentiellement due aux étalements des frais relatifs aux émissions d'emprunts obligataires « *Green bonds* » intervenues en décembre 2023 et en septembre 2024 (pour 2,1 M€) et aux mises en place de ligne de crédit sur 2024 (pour 1,7 M€).

22.5. Dotations aux dépréciations et provisions

(K€)	2024	2023
Actifs non courants	15 222	60 928
Actifs circulants	4 918	7 787
Risques et charges	878	19
TOTAL	**21 018**	**68 734**

En 2024, le poste « Actifs non courants » comprend des dotations pour dépréciation du centre commercial Les Ateliers Gaîté et centre commercial Amstelveen.

22.6. Autres charges d'exploitation

(K€)	2024	2023
Jetons de présence	1 259	1 111
Indemnités d'évictions et de résiliations versées	0	0
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	6 827	11 936
TOTAL	**8 086**	**13 047**

La variation du poste « Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple » est principalement due aux indemnités versées pour nuisance provenant de travaux relatifs au centre commercial Les Ateliers Gaîté en 2023 (9,6 M€).

Note 23. Produits financiers

23.1. Produits financiers de participation

(K€)	2024	2023
Remontées de résultat filiales	36 924	59 655
Dividendes	614 790	309 472
Autres	2 599	4 578
TOTAL	**654 313**	**373 705**

Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement les sociétés Financière 5 Malesherbes (17,8 M€), Trinity (5,7 M€) et Gaîté Parking (5,2 M€).

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 2024 au titre du résultat 2023 sont :

- **Rodamco France** : 242,5 M€ (76 M€ en 2023) ;
- **Unibail-Rodamco Spain SL** : 218,9 M€ (0 M€ en 2023) ;
- **Uni-Commerces :** 108,7 M€ (114 M€ en 2023) ;
- **Unibail-Rodamco Retail Spain SL :** 42,6 M€ (64 M€ en 2023) ;
- **Proyectos Inmobiliarios Kansar III SL** : 0 M€ (24 M€ en 2023) ;
- **Unibail-Rodamco Real Estate SL** : 0 M€ (12 M€ en 2023) ;
- **Global Etsy Investments SL** : 0 M€ (12 M€ en 2023) ; et
- **Unibail-Rodamco Steam SL** : 0 M€ (0,5 M€ en 2023).

23.2. Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif non courant

(K€)	2024	2023
Produits des prêts aux filiales	551 573	568 665
TOTAL	**551 573**	**568 665**

En 2024, les filiales contributrices sont principalement Westfield America LP pour 93 M€, URW America Inc. pour 53 M€, Unibail-Rodamco Polska Sp zoo pour 53 M€, Unibail-Rodamco Retail Spain SL pour 45 M€, Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 1 GmbH & Co pour 25 M€, Wood Sp zoo pour 21 M€, Viparis Porte de Versailles pour 19 M€, Rodamco Retail Deutschland BV pour 18 M€ et Unibail-Rodamco Steam SL pour 17 M€.

23.3. Autres intérêts et produits assimilés

(K€)	2024	2023
Agios bancaires	58 101	41 742
Intérêts sur comptes courants filiales	58 310	54 626
Produits sur *caps*, *floors* et *swaps*	476 642	533 834
Étalement commission sur prêts filiales	52 903	5 671
Intérêts sur valeurs mobilières	138 843	102 914
Autres produits financiers	69	2 073
TOTAL	**784 868**	**740 860**

Le poste « Produits sur *caps*, *floors* et *swaps* » comprend en 2024 des intérêts pour un montant total de 409,4 M€, l'étalement des soultes liées aux restructurations de *swaps* de couverture intervenues lors des exercices précédents pour un montant de 40,9 M€, des soultes de cassage de *swaps* de taux d'intérêt et de *caps* intervenu au cours de l'exercice comptabilisées en compte de résultat pour un montant de 20,5 M€, des primes de *floors* pour 5,8 M€.

La variation du poste « Intérêts sur valeurs mobilières » s'explique par la hausse des encours en dépôts à terme (voir note 7) et l'augmentation de leur rémunération.

23.4. Reprises sur dépréciations et transfert de charges

(K€)	2024	2023
Reprise provision sur titres de participations	232 096	39 860
Reprises sur provisions écarts de change	11 727	68 306
Reprise provision risque sur filiales	28 568	4 393
Reprise dépréciation sur créances rattachées à des participations	746 837	0
Reprise provision pour risque de change sur les dérivés	7 830	0
TOTAL	**1 027 058**	**112 559**

En 2024, la Société a enregistré une reprise de provision sur les titres des filiales suivantes :
- **URTH BV :** 143,3 M€
- **Westfield Corporation Limited** : 45,3 M€ ;
- **Doria :** 26,9 M€ ;
- **Unibail-Rodamco Real Estate SL**: 12,0 M€ ;
- **WHL USA Acquisitions Inc. :** 2,2 M€ ; et
- **Société de Tayninh :** 0,5 M€.

Des reprises pour risques filiales ont également été enregistrées concernant les filiales suivantes :
- **URSIF France**: 28,3 M€; et
- **Circlow SL** : 0,2 M€.

Le poste « Reprise dépréciation sur créances rattachées à des participations » concerne une reprise pour dépréciation de prêts avec la société URW NV.

23.5. Différences positives de change

(K€)	2024	2023
Gain de change USD	231 546	75 446
Gain de change GBP	8 677	4 977
Gain de change CZK	7 707	162
Gain de change SEK	2 176	5 841
Gain de change PLN	1 369	1 976
Gain de change DKK	6	6
Gain de change autres	21	25
TOTAL	**251 502**	**88 433**

Note 24. Charges financières

24.1. Dotations financières aux amortissements et dépréciations

(K€)	2024	2023
Amortissements		
Prime d'émission emprunts obligataires	11 880	12 127
Provisions pour risques		
Risque de change sur prêt	16 880	11 703
Risque de change sur emprunt	4 742	0
Risque de change sur dérivé	0	7 830
Risque filiale	0	313
Dépréciations et provisions		
Sur titres de participation (dont malis)	1 130 602	490 313
Sur créances rattachées à des participations	0	490 205
TOTAL	**1 164 104**	**962 491**

En 2024, des provisions ont été enregistrées sur les titres de participation (voir note 4).

24.2. Intérêts et charges assimilés

(K€)	2024	2023
Agios bancaires	43 487	43 807
Commission sur caution et crédits confirmés	27 129	18 987
Intérêts sur emprunts	107 492	88 462
Intérêts sur emprunts obligataires	310 602	286 892
Intérêts sur comptes courants	17 713	7 121
Intérêts sur titres hybrides	98 923	72 377
Charges sur *caps*, *floors* et *swaps*	527 567	672 209
Charges financières sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (« TUP »)	0	52
Remontées de résultat filiales	7 405	80 670
TOTAL	**1 140 318**	**1 270 577**

La hausse des intérêts sur emprunts obligataires est principalement due à l'augmentation des encours au cours de l'exercice (voir note 15).

La variation du poste « Intérêts sur titres hybrides » s'explique essentiellement par l'émission courant 2023 de nouveaux instruments hybrides à un taux plus élevé que les émissions précédentes.

En 2024, le poste « Charges sur *caps*, *floors* et *swaps* » comprend des intérêts pour un montant de 352,9 M€, l'étalement des soultes liées aux restructurations de *swaps* de couverture intervenues lors des exercices précédents pour un montant de 111,6 M€, des étalements de primes de *caps* et de *floors* pour un montant de 29,1 M€, des soultes de cassage de *swaps* de taux d'intérêt devenus non couvrant intervenu au cours de l'exercice comptabilisées en compte de résultat pour un montant de 23,4 M€ et des soultes de cassage de caps pour un montant de 10,6 M€.

24.3. Différences négatives de change

(K€)	2024	2023
Perte de change USD	46 500	75 171
Perte de change GBP	9 951	3 907
Perte de change SEK	2 200	65 530
Perte de change PLN	1 142	773
Perte de change CZK	118	851
Perte de change DKK	7	8
Perte de change autres	4	11
TOTAL	**59 922**	**146 251**

Note 25. Résultat exceptionnel

(K€)	2024	2023
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	166	520
Plus et moins-values sur cession d'actifs financiers	76 629	(214)
Provisions réglementées	0	(2 514)
Autres produits et charges exceptionnels	(8 600)	(5 877)
TOTAL	**68 195**	**(8 085)**

Le poste « Plus et moins-value sur cession d'actifs financiers » comprend essentiellement la plus-value de cession des titres de la société Gaîté Bureaux pour un montant de 75,7 M€.

Le poste « Autres produits et charges exceptionnels » comprend une provision pour risque d'impôts pour un montant de 9,8 M€.

Note 26. Impôts sur les sociétés

(K€)	2024	2023
Impôt sur les bénéfices	0	(1)
TOTAL	**0**	**(1)**

Note 27. Éléments concernant les entreprises liées

Les conventions conclues entre URW 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				
	BURES-PALAISEAU	maison-mère ultime	1 974	compte courant non rémunéré
	CNIT DÉVELOPPEMENT	maison-mère ultime	22 769	compte courant non rémunéré
	FINANCIÈRE 5 MALESHERBES	maison-mère ultime	24 920	compte courant non rémunéré
	GAÎTÉ PARKINGS	maison-mère ultime	18 007	compte courant non rémunéré
	GALILÉE-DÉFENSE	maison-mère ultime	71 985	compte courant non rémunéré
	MALTESE	maison-mère ultime	851	compte courant non rémunéré
	MARCEAU BUSSY-SUD	maison-mère ultime	6 932	compte courant non rémunéré
	MONTHÉRON	maison-mère ultime	1 741	compte courant non rémunéré
	NOTILIUS	maison-mère ultime	592	compte courant non rémunéré
	SCI BUREAUX DE LA TOUR CRÉDIT LYONNAIS	maison-mère ultime	9 357	compte courant non rémunéré
	TRINITY DÉFENSE	maison-mère ultime	238 911	compte courant non rémunéré
	VILLAGE 8 DÉFENSE	maison-mère ultime	2 178	compte courant non rémunéré
PASSIF				
Emprunts et dettes Financières divers				
	TOUR TRIANGLE	maison-mère ultime	7	compte courant non rémunéré
	UR VERSAILLES CHANTIERS	maison-mère ultime	3 230	compte courant non rémunéré

Note 28. Engagements hors bilan

28.1. Instruments financiers

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 ; et
- Pour les opérations conditionnelles, les montants sont portés pour la valeur nominale de l'instrument sous-jacent.

Les emprunts à taux variable ou variabilisé par des micro-*swaps* contractés par URW SE sont couverts par des contrats de *swaps* de taux et de *caps*.

Les charges et produits relatifs à ces opérations sont inscrits *prorata temporis* au compte de résultat.

La juste valeur nette de ces instruments financiers s'élève à -582,1 M€ et n'est pas provisionnée dans les comptes, car il s'agit d'instruments de couverture.

Au 31 décembre 2024, URW SE détient également dans son portefeuille d'instruments dérivés des instruments en position ouverte isolée.

5. 5.4 Notes annexes aux comptes sociaux

La répartition de la juste valeur nette par type d'instrument est présentée dans le tableau ci-dessous.

(K€)	31/12/2024 Notionnel par type d'instrument équivalent €	31/12/2024 Justes valeurs hors coupons courus (net par type d'instrument) équivalent €	31/12/2023 Notionnel par type d'instrument équivalent €	31/12/2023 Justes valeurs hors coupons courus (net par type d'instrument) équivalent €
INSTRUMENTS DE COUVERTURE				
Instruments dérivés de taux hors-groupe				
Caps EUR	0	0	7 550 000	(170)
Collars EUR	0	0	8 000 000	90 968
Floors EUR	0	0	5 250 000	(13 315)
Swaps EUR	30 815 000	(531 944)	34 515 000	(515 203)
Swaps USD	2 189 816	3 030	2 058 824	(681)
Receveur *swaptions* EUR[1]	6 500 000	(98 379)	4 000 000	(92 179)
Swaps de devises	315 438	45 280	315 438	16 307
Instruments dérivés de taux intra-groupe				
Swaps USD	2 189 816	1 350	1 809 955	1 263
Swaps de devises	323 750	(1 417)	323 750	13 214
TOTAL INSTRUMENTS DE COUVERTURE	**42 333 820**	**(582 080)**	**63 822 967**	**(499 796)**
POSITIONS OUVERTES ISOLÉES				
Receveur *swaptions* EUR	10 000 000	(36 576)	12 500 000	(100 536)
Achat à terme USD	0	0	1 276 018	(6 308)
Floors EUR	7 900 000	8 658	0	0
Swaps de devises	2 018 271	22 091	0	0
TOTAL POSITIONS OUVERTES ISOLÉES	**19 918 271**	**(5 827)**	**13 776 018**	**(106 844)**
TOTAL	**62 252 091**	**(587 907)**	**77 598 985**	**(606 640)**

(1) Couverture optimisante sans prise de risque.

Les charges et produits relatifs à ces instruments financiers sont inscrits *prorata temporis* au compte de résultat (voir notes 23.3 et 24.2).

La répartition de ces charges et produits hors étalements de primes et de soultes est présentée dans le tableau ci-dessous.

(K€)	2024 Produits	2024 Charges	2023 Produits	2023 Charges
Instruments dérivés de taux hors-groupe				
Caps	99 154	(346)	173 267	(24 233)
Floors	1 835	0	483	0)
Swaps	249 463	(280 486)	153 546	(220 166)
Receveur *swaptions*	0	0	0	0
Swaps de devises	11 504	(14 693)	13 447	(16 845)
Instruments dérivés de taux intra-groupe				
Swaps	36 230	(39 610)	40 470	(42 647)
Swaps de devises	11 232	(17 767)	11 204	(17 186)
TOTAL	**409 418**	**(352 902)**	**392 417**	**(321 077)**

28.2. Autres engagements reçus et donnés

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

	2024		2023	
(K€)	(en devises)	(€)	(en devises)	(€)
Autres engagements reçus				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR		8 565 833		6 715 833
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en USD	0	0	536 000	485 068
Garanties reçues en EUR		29 671 862		26 542 267
Garanties reçues en HKD	2 935 000	363 756	2 935 000	340 038
TOTAL		**38 601 451**		**34 083 206**
Autres engagements donnés				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR		2 314 012		1 031 038
Accords de refinancement donnés, non utilisés en PLN	27 000	6 316	8 385	1 932
Accords de refinancement donnés, non utilisés en USD	95 579	92 000	316 370	286 308
Engagement travaux hors taxes restant à réaliser		600		16 395
Garanties données en EUR		815 436		2 259 888
Garanties données en DKK	100 000	13 409	100 000	13 418
Garanties données en GBP	800 000	964 809	800 000	920 545
Garanties données en SEK	110 000	9 599	110 000	9 913
Garanties données en USD	4 500 000	4 331 504	5 500 000	4 977 376
TOTAL		**8 547 685**		**9 516 813**

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, à la suite de l'acquisition de Westfield Corporation, des garanties croisées ont été mises en place entre les sociétés du Groupe Westfield et URW SE.

Note 29. Options et actions donnant accès au capital

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[2][3]	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles[3]
Plan 2015 (N°8)	2017	du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	611 611	–	–
Plan 2018 (N°9)	2018	du 06/03/2022 au 05/03/2025	184,55	649 255	317 575	–	331 680
Plan 2019 (N°10)	2019	du 20/03/2022 au 19/03/2026	140,33	771 054	334 692	–	436 362
Plan 2020 (N°11)	2020	du 22/03/2023 au 21/03/2027	89,34	912 196	663 892	–	248 304
Plan 2021 (N°12)	2021	du 19/05/2024 au 18/05/2029	67,38	978 947	556 342	59 150	363 455
Plan 2022 (N°13)	2022	du 09/03/2025 au 08/03/2030	64,73	1 254 132	276 096	–	978 036
Plan 2023 (N°14)	2023	du 13/03/2026 au 13/03/2031	57,26	844 450	59 904	–	784 546
Plan 2024 (N°15)	2024	du 07/03/2027 au 08/03/2032	67,31	521 758	5 703		516 055
Total				**6 543 403**	**2 825 815**	**59 150**	**3 658 438**

(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. En mai 2024, la Société a effectué une distribution prélevée sur les réserves et le prix de souscription ainsi que le nombre d'options ont été ajustés.
(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 [2]	Nombre cumulé d'actions de performance annulées	Nombre cumulé d'actions de performance acquises	Nombre d'actions potentielles[3]
Mars 2022	833 434	169 440	1 736	662 258
Mars 2023	473 333	28 879	–	444 454
Mars 2024	420 027	3 735	–	416 292
Total	**1 726 794**	**202 054**	**1 736**	**1 523 004**

(1) Les bénéficiaires sont soumis à une période d'acquisition minimale de 3 ans, sans période de conservation.
(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves. En mai 2024, la Société a effectué une distribution prélevée sur les réserves et le nombre d'Actions de Performance a ainsi été ajusté.
(3) L'acquisition de ces actions est soumise à condition de performance.

Plan d'actions de fidélisation

Point de départ de la période d'acquisition[1]	Nombre d'actions de fidélisation attribuées[2]	Nombre cumulé d'actions de fidélisation annulées	Nombre cumulé d'actions de fidélisation acquises	Nombre d'actions potentielles[3]
Mars 2023	134 326	16 163	418	117 745
Mars 2024	101 731	1 968	0	99 763
Total	**236 057**	**18 131**	**418**	**217 508**

(1) Les bénéficiaires sont soumis à une période d'acquisition minimale de 3 ans, sans période de conservation.
(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves. En mai 2024, le Groupe a effectué une distribution prélevée sur les réserves et le nombre d'Actions de Performance a ainsi été ajusté.
(3) L'acquisition de ces actions est soumise à condition de présence.

Note 30. Autres informations

30.1. Événements postérieurs à la clôture

Le 6 janvier 2025, le Groupe URW a cédé 15 % des titres de la SCI du Forum des Halles de Paris au travers d'une des filiales directe de la Société.

30.2. Titres de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements

Au 31 décembre 2024, 4 006 444 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. Il n'y a aucun titre nanti inscrit au nominatif pur.

30.3. Rémunération du Directoire

(K€) Versée en :	2024[1]	2023[1]
Revenu fixe	3 600	3 494
Prime variable	4 208	4 167
Autres avantages[2]	1 274	1 154
TOTAL	**9 082**	**8 815**

(1) Correspond à la rémunération des membres du Directoire (c.-à-d. cinq membres au prorata de leur présence).
(2) Régimes de contribution supplémentaire, véhicules de fonction et autres avantages supplémentaires.

En 2024, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 147 379 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance et 147 379 Actions de Performance

Au titre des performances 2024, les membres du Directoire recevront en 2025 une rémunération variable annuelle de 4 137 milliers €, après approbation de l'Assemblée Générale Annuelle.

30.4. Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 1 258 500 euros pour l'année 2024.

30.5. Effectif 2024

L'effectif moyen sur l'année 2024 est d'une personne. Au 31 décembre 2024, l'effectif est d'une personne.

30.6. Opérations conclues avec des membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire

Néant.

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 2024

À l'assemblée générale de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 1er janvier 2024 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

Évaluation des immeubles de placement, y compris les immeubles de placement en cours de construction détenus directement ou via des coentreprises (cf. notes 4.2.1, 4.2.2, 4.5.1, 5.1 et 5.5 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
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 et d'expositions. Au 31 décembre 2024, la juste valeur des immeubles de placement du Groupe, hors immeubles détenus en vue de la vente, s'élève à 43 772 millions d'euros selon l'information sectorielle par activité en proportionnelle (dans laquelle les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées sur une base proportionnelle au lieu d'être comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence selon les IFRS) dont 36 709 millions d'euros sont détenus par des entités consolidées et 7 063 millions d'euros détenus indirectement via des coentreprises. Le Groupe détient également des immeubles de placement en cours de construction (« IPUC »), hors immeubles détenus en vue de la vente, évalués au coût pour un montant de 450 millions d'euros. Au total les immeubles de placement, hors immeubles détenus en vue de la vente, représentent 80 % de l'actif consolidé du Groupe. Comme indiqué dans les notes 4.2.1, 4.5.1 et 5.5 de l'annexe aux comptes consolidés, le montant net des ajustements de valeurs des actifs s'élève à - 1 078 millions d'euros dans le résultat net IFRS au titre de l'exercice 2024 (dont - 1 084 millions d'euros relatifs aux immeubles de placement) et à - 1 370 millions d'euros dans le résultat consolidé en proportionnelle présenté dans l'information sectorielle (dont - 1 376 millions d'euros relatifs 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, y compris les contrats de location et les revenus locatifs actuels, les indicateurs de performance, les données commerciales et les prévisions de flux de trésorerie, la vacance, les perspectives de revenus futurs, et des conditions de marché, telles que l'indexation, le taux de rendement en vigueur, la valeur locative estimée et les transactions comparables récentes, tant locatives que d'investissement. Concernant les IPUC, les facteurs additionnels considérés pour leur évaluation sont la date de livraison estimée, les coûts de développements projetés et la prise en considération d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets attendus. L'évaluation des immeubles de placement, y compris les IPUC, constitue un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis pour cette évaluation et de l'importance de ce poste dans l'état de la situation financière consolidée et l'état du résultat global consolidé.	Nous avons : • pris connaissance du processus d'évaluation ainsi que des contrôles mis en place par le Groupe pour l'évaluation des immeubles de placement ; • apprécié la compétence et l'indépendance des experts externes mandatés par le Groupe ; • inspecté les rapports d'expertise immobilière et apprécié la pertinence des méthodologies de valorisation utilisées par les experts externes ainsi que le périmètre des actifs faisant l'objet de ces expertises ; • participé, avec nos spécialistes en évaluation immobilière, à des réunions avec la direction et les experts externes afin de corroborer la valorisation des actifs et les paramètres clés retenus ; • évalué la manière dont les experts externes ont considéré les conditions macro-économiques actuelles et les enjeux climatiques dans les valorisations des immeubles de placement ; • apprécié, en impliquant nos spécialistes en évaluation immobilière, les hypothèses retenues telles que l'indexation, le taux de rendement et la valeur locative estimée, ainsi que les variations de valeur par rapport au 31 décembre 2023. Nous avons confronté ces hypothèses 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 classe d'actif, afin d'évaluer le caractère approprié des évaluations retenues par le Groupe ; • contrôlé, sur la base d'échantillons, 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 ; • obtenu, pour les IPUC les plus significatifs, les expertises préparées par des experts externes indépendants. Nous avons mené des procédures similaires à celles décrites ci-dessus pour les immeubles de placement à la juste valeur avec une attention particulière aux coûts restants à encourir jusqu'à la date de livraison estimée. Nous avons apprécié les risques liés aux projets et revu le calcul de la dépréciation comptabilisée pour les IPUC évalués au coût, le cas échéant ; • rapproché sur la base d'échantillons, les justes valeurs du portefeuille d'immeubles de placement retenues en comptabilité avec les valeurs issues des évaluations établies par les experts externes ; • apprécié le caractère approprié des informations relatives aux immeubles de placement fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Valeur recouvrable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et de l'écart d'acquisition en lien avec l'acquisition de Westfield (cf. notes 5.3 et 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2024, les immobilisations incorporelles et les écarts d'acquisition résultant de l'acquisition de Westfield s'élèvent respectivement à 672 millions d'euros et 547 millions d'euros. Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont relatives à l'activité de gestion immobilière aux États-Unis et au Royaume-Uni des centres Flagships et à la marque commerciale Westfield. Les immobilisations incorporelles à durée de vie 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 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 l'écart d'acquisition 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. 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. Les principales hypothèses relatives à la valeur d'utilité propre à chaque groupe d'UGT concernent 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. 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.	Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons pris connaissance de la méthodologie retenue pour les tests de dépréciation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et de l'écart d'acquisition, et apprécié la pertinence des hypothèses clés utilisées par la direction. Nos procédures d'audit nous ont amenés à : • prendre connaissance des procédures mises en œuvre par le Groupe 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 ; • comprendre la méthodologie appliquée par la direction pour réaliser les tests de dépréciation ; • participer, concernant les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, à des réunions avec la direction, l'expert externe indépendant et nos spécialistes en évaluation, afin de corroborer les valorisations des immobilisations incorporelles et les paramètres clés retenus ; • corroborer les données du plan d'affaires approuvé par le directoire et le conseil de surveillance, avec les données qui sous-tendent les projections de flux de trésorerie ; • apprécier la pertinence des 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 ainsi que l'analyse de sensibilité résultant d'une variation de ces hypothèses ; • contrôler la fiabilité mathématique des modèles utilisés pour la détermination des valeurs recouvrables ; • apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés (cf. notes 7.2.1, 7.2.2, 7.3.3, 7.3.5, 7.4 et 7.5 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2024, la dette financière du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield SE s'élève à 27 560 millions d'euros. Elle inclut principalement des emprunts obligataires et EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant en principal de 22 369 millions d'euros. 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 251 millions d'euros (à l'actif) et 762 millions d'euros (au passif). Au titre de l'exercice 2024, le coût de l'endettement net s'est élevé à - 466 millions d'euros et la variation de juste valeur des instruments financiers dérivés, des dettes et impact de change s'est élevée à + 64 millions d'euros. Le ratio d'endettement du Groupe, le niveau de liquidité et les obligations contractuelles liées aux emprunts (cf. note 7.3.5 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 l'audit en raison de l'importance de leur solde respectif dans les comptes consolidés et de leur incidence sur le calcul des ratios financiers prévus par les obligations contractuelles du Groupe.	• Nous avons pris connaissance des procédures d'évaluation et de comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés liés. • Nous avons obtenu et testé un échantillon de contrats d'emprunts afin de prendre connaissance de leurs termes et conditions et de la façon dont ces caractéristiques ont été reflétées dans les comptes consolidés. 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 contrôlé le calcul des ratios financiers, et apprécié le caractère approprié de l'information correspondante donnée en annexe ainsi que le caractère adéquat de la présentation de la dette financière au sein des comptes consolidés. • 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 apprécié 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.

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.

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 de la traduction en anglais, arrêtée par le directoire, des comptes consolidés destinée à être incluse 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 la traduction en anglais des comptes consolidés au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation de la traduction en anglais des comptes consolidés destinée à être incluse 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 la traduction en anglais des comptes consolidés qui sera effectivement incluse par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspond à celle sur laquelle 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 11 mai 2023 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la vingtième année de sa mission sans interruption, dont trois depuis les évolutions intervenues au cours de l'exercice 2021 dans la structure du capital et la gouvernance de la société, et le cabinet KPMG S.A. dans la deuxième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 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.821-27 à L.821-34 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 20 mars 2025
Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Sylvain Durafour

KPMG S.A.
Régis Chemouny

5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Unibail-Rodamco-Westfield SE

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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 (cf. notes 2.3.3, 4 et 5 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2024, Unibail-Rodamco-Westfield SE détient des titres de participation et des créances rattachées dont la valeur brute s'élève à 25 269 millions d'euros et 9 962 millions d'euros, respectivement dépréciés à hauteur de 7 030 millions d'euros et 61 millions d'euros. La valeur nette des titres de participation et des créances rattachées représente 76 % 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 de telles sociétés. Comme indiqué dans la note 2.3.3 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.	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 contrôlé la concordance entre la juste valeur des actifs sous-jacents retenue, et celle déterminée par les experts externes. 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 le groupe ; • évaluer la compétence des experts immobiliers, y compris leur qualification, leur expérience ainsi que leur indépendance ; • assister à des réunions avec les experts immobiliers en présence de nos spécialistes en évaluation, au cours desquelles nous avons apprécié la valorisation des actifs et les paramètres clés retenus ; • apprécier la pertinence des hypothèses clés telles que les taux de rendement, les valeurs locatives estimées 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, retenues dans notre approche d'audit afin d'évaluer le caractère approprié des évaluations retenues par le groupe ; • apprécier la pertinence des hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables des immobilisations incorporelles, notamment les projections de flux de trésorerie, les taux d'actualisation 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 contrôlé le correct calcul des dépréciations des titres de participation et des créances rattachées comptabilisées sur ces bases. De plus, nous avons apprécié 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 (cf. notes 1, 2.4.2, 7, 15, 24 et 28.1 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2024, la dette financière d'Unibail-Rodamco-Westfield SE s'élève à 21 744 millions d'euros, 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'intérêt, des caps et des swaps sur devises, afin de se couvrir contre les fluctuations de taux d'intérêt 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 2.4.2 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. Au cours de l'exercice 2024, Unibail-Rodamco-Westfield SE a restructuré une partie de son portefeuille d'instruments financiers dérivés de couverture comme décrit en note 1 « Evènements significatifs » de l'annexe aux comptes annuels. Les notes 7 et 24 décrivent les effets dans les comptes annuels de cette restructuration. Le ratio d'endettement du groupe, le niveau de liquidité et 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 dans les obligations contractuelles du groupe.	• Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à la comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés. • Nous avons testé un échantillon représentatif de contrats d'emprunt afin de prendre connaissance de leurs termes et conditions. Nous avons ainsi contrôlé les caractéristiques de ces emprunts et leurs impacts dans les comptes annuels. 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 les produits financiers relatifs aux instruments financiers dérivés. • Nous avons inspecté le portefeuille d'instruments financiers dérivés de la société, leur présentation (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. • Nous avons contrôlé le calcul des ratios financiers. • De plus, nous avons apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes de l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne la dette financière, les instruments financiers dérivés et les ratios financiers.

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.22-10-10 et L.22-10-9 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 aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux 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 de la traduction en anglais, arrêtée par le directoire, des comptes annuels destinée à être incluse 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 de la traduction en anglais des comptes annuels destinée à être incluse 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 la traduction en anglais des comptes annuels qui sera effectivement incluse par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspond à celle sur laquelle 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 11 mai 2023 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la vingtième année de sa mission sans interruption, dont trois depuis les évolutions intervenues au cours de l'exercice 2021 dans la structure du capital et la gouvernance de la société, et le cabinet KPMG S.A. dans la deuxième 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.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons 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.821-27 à L.821-34 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 20 mars 2025
Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Sylvain Durafour

KPMG S.A.
Régis Chemouny

5.7 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

5.7.1 Unibail-Rodamco-Westfield SE

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À 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.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du code de commerce.

Conventions non autorisées préalablement

En application des articles L. 225-90 et L. 821-10 du code de commerce, nous vous signalons que la convention suivante n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

Avenant à la convention intitulée « Participation Maintenance Subscription Right Agreement »

Personnes concernées :

Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (URW N.V.) dont messieurs Jean-Marie Tritant et Fabrice Mouchel, membres du directoire de votre société sont également membres du conseil de surveillance d'URW N.V.

Nature et objet :

Le 9 juillet 2024, un avenant à la convention intitulée « Participation Maintenance Subscription Right Agreement » a été conclu entre votre société et sa filiale consolidée URW N.V. dans le cadre d'une opération intragroupe relative à la capitalisation de prêts intragroupes entre votre société et URW N.V.

Cet avenant permet à votre société de convertir son compte de primes réservé en actions URW N.V., de catégorie B.

Modalités :

Lors de l'exercice de son droit de conversion, votre société devra souscrire à des actions de catégorie B au prix de 0,5 euro par action ou à un autre prix déterminé conjointement entre votre société et URW N.V.

Le prix d'exercice ne pourra être en dessous de la valeur nominale des actions URW N.V. de catégorie B.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention :

Cet avenant a été conclu afin de garantir l'exercice discrétionnaire par votre société de son droit de conversion de son compte de primes réservé en actions URW N.V., de catégorie B et ainsi de sécuriser le montant des prêts capitalisés.

Compte tenu des contraintes opérationnelles liées au calendrier et aux contraintes d'exécution de l'opération intragroupe globale, la procédure d'autorisation formelle n'a pu être suivie. Toutefois, lors de ses réunions du 30 avril 2024, votre conseil de surveillance et son comité d'audit ont été informés du détail du projet d'opération intragroupe globale préalablement à son exécution et n'ont pas formulé d'observation particulière.

Nous vous précisons que, lors de sa réunion du 24 juillet 2024, votre conseil de surveillance a décidé d'autoriser a posteriori cette convention.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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 20 mars 2025
Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.
Régis Chemouny
Associé

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Sylvain Durafour
Associé Associé

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 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	126	17	11	0	92	129
Montant total des factures concernées TTC en milliers d'euros	3 305	589	(5)	0	106	691
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	1,40%	0,25%	0,00%	0,00%	0,04%	0,29%
(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 I.-1° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	30	88	94	41	1 456	1 679
Montant total des factures concernées TTC en milliers d'euros	11 509	2 234	389	497	19 087	22 207
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	5,14%	1,00%	0,17%	0,22%	8,52%	9,92%
(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						x – Délais contractuels – Délais légaux

5.8.2 Information sur les résultats des 5 derniers exercices de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE

	2024	2023	2022	2021	2020
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	713 148	695 207	693 835	692 972	692 362
Nombre d'actions émises	142 629 547	139 041 391	138 767 088	138 594 416	138 472 385
Nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	1 441 462	1 798 716
Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	198 013	200 045	199 208	148 346	164 924
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	1 191 287	412 542	806 707	(111 387)	603 363
Impôt sur le bénéfice	0	(1)	8 729	(525)	(382)
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	943 172	(585 411)	89 994	90 645	(2 691 033)
Montant du bénéfice distribué	0[1]	0	0	0	0
Résultat des opérations réduit à une seule action (€)					
Bénéfice social après impôt mais avant amortissements et provisions	8,35	2,96	5,81	(0,81)	4,35
Bénéfice social après impôt amortissements et provisions	6,61	(4,21)	0,65	0,65	(19,43)
Dividende versé à chaque action sur les bénéfices	0[1]	0	0	0	0,00
Personnel					
Effectif au 31 décembre	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	10 360	9 777	11 271	5 684	1 204
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en milliers d'euros)	4 474	4 149	3 775	2 970	1 493

(1) Une distribution de 3,50 € par action par prélèvement sur les primes sera soumise à la prochaine Assemblée Générale en 2025 sur la base de 142 629 547 actions au 31 décembre 2024.

CHAPITRE 6

FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE

6.1 Gestion des risques 503

6.1.1 Politique et organisation de la gestion des risques 503

6.1.2 Cadre de la gestion des risques du Groupe 504

6.1.3 Dispositif de contrôle interne 506

6.2 Principaux facteurs de risque 507

6.2.1 Classement des principaux facteurs de risque spécifiques 507

6.2.2 Principaux facteurs de risque détaillés 508

6.3 Transfert des risques aux assureurs 522

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 définir et d'appliquer des mesures de réduction des risques appropriées afin de limiter l'impact des risques identifiés ;
- De sécuriser la prise de décision et la mise en œuvre des politiques du Groupe afin d'atteindre ses objectifs ;
- De créer et de 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 ;
- De rassembler les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune en matière de gestion des risques ; et
- De s'efforcer de transformer les risques en opportunités commerciales.

URW est organisé selon une matrice de 4 régions (Europe centrale, Europe du Sud, Europe du Nord et États-Unis) composée de 11 pays (Allemagne, Autriche, Danemark, Espagne, États-Unis, France, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Suède) sous la direction de 4 Directeurs Généraux Opérations régionales et d'un *Corporate Center* organisé autour de 5 fonctions principales, à savoir de développeur, de propriétaire, d'opérateur, de ressourceur et de 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 4 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 responsabilités et le niveau d'autorité 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/désinvestissement 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 Stratégie et 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 pour 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, ainsi que les responsabilités potentielles.

S'agissant du développement de nouveaux ensembles immobiliers, chaque région dispose de son propre département Développement en collaboration avec le *Corporate Center*. 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 Investissements, des Directeurs Développement et des Directeurs Généraux régionaux. La construction est généralement 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 du Directeur Général Stratégie et Investissement, 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 de Congrès & Expositions (C&E)

L'activité de gestion des centres de Congrès & Expositions 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, des délais 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

Tous les risques clés énumérés dans le cadre de gestion des risques ont été examinés et évalués en interne sur une base annuelle. 11 risques clés identifiés ont été présentés et ont fait l'objet en 2024 d'une révision semestrielle par le Comité d'Audit et le Conseil de surveillance (évaluation de mi-année et de fin d'année).

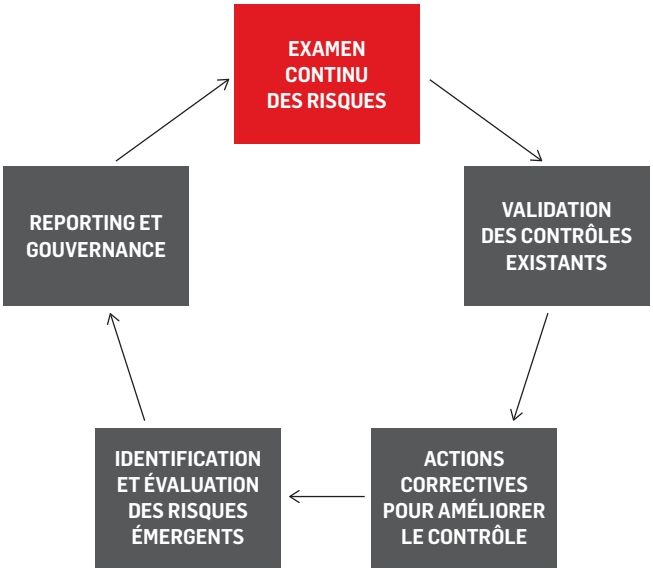
Les composantes de notre cadre de gestion des risques s'articulent autour de :

- L'inventaire des risques ;
- La méthodologie du contrôle des risques (y compris le suivi des mesures d'atténuation et des plans d'action appropriés) ;
- Une cartographie des risques ;
- La gouvernance ; et
- Une organisation fonctionnelle.

URW s'efforce de mettre en place un 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, l'efficacité et l'amélioration continues des contrôles.

La gestion des mesures de risque et le suivi de la mise en œuvre effective des plans d'action annuels sont au cœur de la résilience de l'activité du Groupe, et sont revus et sont examinés et testés de manière récurrente.

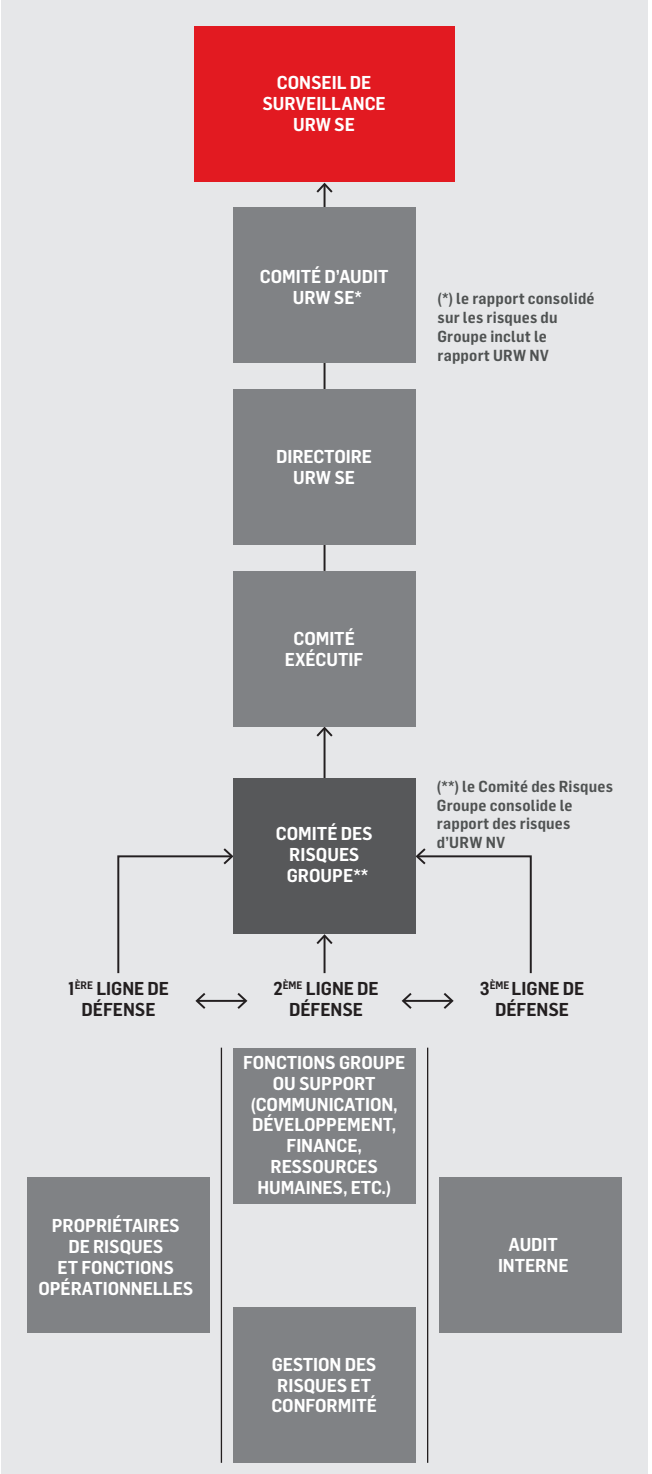
VUE D'ENSEMBLE DES RESPONSABILITÉS CLÉS DE LA GESTION DES RISQUES DU GROUPE



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 actuel de gestion des risques.

Le cadre de gestion des risques et les 3 lignes de défense d'URW sont organisés comme suit :



Vue d'ensemble des 3 lignes de défense selon les normes du COSO ERM.

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 ;
- Suivre la mise en œuvre effective des mesures d'atténuation et des plans d'action identifiés ;
- 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'action ;
- 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 Groupe.

Le Comité des Risques Groupe assure le suivi des risques au niveau du :
- Directeur Général Finance (Président du Comité) ;
- Directeur juridique Groupe ;
- Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable ;
- Directeur Général Stratégie et Investissement ;
- Directeur Groupe de la Gestion des Risques ;
- Directeur Groupe de l'Audit interne et Conformité ;
- Directeur Groupe des assurances ; et
- Propriétaires des Risques selon les besoins.

Le Directoire assiste à la réunion du Comité des Risques Groupe afin d'examiner et de discuter la cartographie des risques.

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 établir 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.

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 ;
- Surveille, examine et met à jour 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) ;
  - Des programmes de formation, de sensibilisation ou d'information ; et
  - Analyser le retour d'information sur les crises/incidents et proposer des améliorations.

Le département de gestion des risques a examiné les principaux risques et plans d'action associés du Groupe, en collaboration avec les propriétaires des risques et avec chaque directeur régional des opérations.

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 2 fois en 2024. Ses principales actions ont été les suivantes :
- Examen de la cartographie des risques du Groupe ;
- Examens périodiques et détaillés des risques en liaison avec le président du Comité consultatif et présentés aux réunions du Comité d'Audit (CA)/Conseil de surveillance (CS) ;
- Revue et suivi des plans d'action ;
- Validation des décisions opérationnelles ; et
- Présentation de l'inventaire des principaux risques et de la grille d'évaluation des risques pour approbation par le CA/CS.

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 règles internes 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 par 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 de commercialisation ; et
- La séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.

L'environnement de contrôle du Groupe comprend un manuel (le *compliance book*) qui décrit les règles de gouvernance, d'organisation ainsi que les règles internes applicables au sein du Groupe. Il est composé :
- D'une description de la structure organisationnelle du Groupe fondée sur une organisation matricielle avec un double rattachement au niveau du Groupe et des régions, y compris la plateforme États-Unis ;
- D'une description de la gouvernance d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et de ses filiales, et d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (URW NV) et de ses filiales ;
- D'un référentiel décrivant les principaux processus et règles internes concernant les activités d'investissement et de cession, de développement/construction, de commercialisation et les fonctions support, notamment finance et ressources humaines ;
- D'un Code d'éthique, qui présente les valeurs et principes 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 anticorruption incluant entre autres une cartographie des risques qui est régulièrement revue et un processus d'évaluation des tiers avant la conclusion d'une relation d'affaires.

En complément du *compliance book*, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :
- Des descriptions des postes et un système d'évaluation de la performance ;
- Un ensemble de délégations de pouvoirs, de responsabilités et de limites qui couvrent toutes les activités du Groupe ;
- Des procédures de portée générale et 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 6 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 Comité d'Audit.

À la demande du Président du Directoire ou du Président du Comité d'Audit, la Direction de l'Audit Interne du Groupe peut être amenée à conduire des missions flash permettant de répondre rapidement à un besoin urgent (potentiels) 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.

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 restant 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.

Compte tenu des conditions géopolitiques et macroéconomiques actuelles et de la menace potentielle de guerres commerciales et de barrières douanières, des préoccupations liées à la dette souveraine et de la récession potentielle en Europe, URW continue de surveiller et d'anticiper l'évolution des impacts sur l'entreprise, en particulier en ce qui concerne les taux d'intérêt, l'inflation, les questions liées à la chaîne d'approvisionnement, les changements réglementaires et fiscaux ainsi que l'instabilité sociale et politique croissante dans certains pays où le groupe opère et leurs effets sur la consommation, le financement, les marchés de capitaux et l'appétit des investisseurs.

Le processus de cartographie et d'évaluation des risques du Groupe prend continuellement en compte les changements potentiels liés à l'évolution des conditions géopolitiques et macroéconomiques. Une évolution négative pourrait avoir un effet significatif sur les activités commerciales du Groupe, ses prévisions budgétaires et de résultats, ainsi que sur sa stratégie annoncée.

6.2.1 Classement des principaux facteurs de risque spécifiques

L'inventaire des risques du Groupe, utilisé pour la cartographie des risques, compte 11 risques spécifiques organisés en 5 catégories. Les risques présentés ci-dessous sont notés au sein de chaque catégorie par ordre décroissant d'impact sur le Groupe (les premiers étant les plus impactants) et de probabilité.

Cette notation repose sur :

(i) 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

(i) La probabilité nette potentielle de la concrétisation du risque après mise en place des mesures de gestion des risques (probabilité nette).

Cette notation, 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 2024 et relève de l'appréciation subjective du management.

Les critères de notation des risques pour l'impact net et la probabilité nette sont régulièrement revus par le Comité des Risques Groupe et présentés au CA et au CS en fonction de l'évolution de l'appétit pour le risque du Groupe.

Légende utilisée ci-dessous :

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 nº 1 : secteur d'activité et risques opérationnels	Fusions-acquisitions, investissements et désinvestissements	●●●	■■■	6.2.2.1.1
	Changement dans l'environnement du commerce de détail	●●●	■■□	6.2.2.1.2
	Gestion du développement, de la conception et de la construction	●●●	■■□	6.2.2.1.3
	Systèmes d'information et données : continuité et intégrité	●●○	■■□	6.2.2.1.4
Catégorie nº 2 : risques financiers et risques fiscaux	Accès au financement et perturbation des marchés financiers	●●●	■■□	6.2.2.2.1
	Régime REIT et conformité fiscale	●●●	■■□	6.2.2.2.2
Categorie #3: risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise	Risques liés au développement durable	●●●	■■□	6.2.2.3.1
	Recrutement, rétention et plan de succession	●○○	■■□	6.2.2.3.2
Catégorie nº 4 : risques liés à la sûreté, la santé et la sécurité	Terrorisme et incident de sûreté majeur	●●●	■■□	6.2.2.4.1
	Hygiène, santé et sécurité	●●●	■■□	6.2.2.4.2
Catégorie nº 5 : risques juridiques et réglementaires	Réglementation et conformité	●●○	■■□	6.2.2.5.1

6.2.2 Principaux facteurs de risque détaillés

6.2.2.1 Catégorie nº 1 : secteur d'activité et risques opérationnels

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.

Malgré l'environnement difficile de ces dernières années, la qualité du portefeuille d'URW a permis un volume important de transactions réussies (1,6 milliard d'euros cédés depuis janvier 2024[1]). Toutefois, le groupe reste prudent face à l'évolution constante du paysage macroéconomique. Malgré la baisse de l'inflation et des taux d'intérêt, le climat géopolitique actuel pourrait affecter l'intérêt des investisseurs et des marchés de capitaux, ce qui pourrait limiter la capacité du groupe à réaliser son ambition de désendettement. Il est nécessaire d'obtenir des conditions de prix satisfaisantes pour éviter un potentiel impact négatif sur la valorisation des actifs, et pour éviter toute pression sur les engagements financiers et les notations de crédit du groupe. Concernant l'évolution de la valeur des actifs des centres commerciaux d'URW, se référer au chapitre 4, section 4.14.

L'exécution de la stratégie d'investissement/désinvestissement du groupe 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.

(1) Contribution à la réduction de la dette nette en proportionnelle pour les cessions d'actifs réalisées ou sécurisées.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Décalage avec la stratégie du Groupe et hypothèses de valorisation incorrectes (valorisation des actifs et prévisions) ; • Fuite d'informations et rumeurs sur le marché ; et • Absence de réalisation des objectifs d'acquisition/ désinvestissement conformément aux informations communiquées par le marché.	• 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 ; • Stratégie de financement en place pour atténuer le niveau de pression sur le désendettement et préserver l'accès au marché du refinancement ; et • 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.

Changement dans l'environnement du commerce de détail

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. Le risque de non-alignement des actifs avec les préférences des consommateurs, leurs zones de chalandise et les modèles commerciaux des marques peut affecter la capacité du groupe à atteindre le niveau de revenus locatifs et d'autres lignes de revenus, avec un impact négatif sur la performance opérationnelle et la valorisation des actifs.

URW, au 31 décembre 2024, dispose d'un portefeuille valorisé à 50 Mds€ dont 87 % dans les 67 centres commerciaux (dont 39 qui portent la marque emblématique Westfield dans les villes les plus dynamiques d'Europe et des États-Unis) présents sur 2 continents et dans 11 pays. 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.

L'effet de la pandémie a accéléré de nombreuses tendances d'évolution du secteur du commerce de détail au cours des trois ou quatre dernières années, en particulier l'essor continu du commerce électronique. Malgré cette croissance, le commerce électronique ne s'est pas traduit par la disparition du commerce de détail physique. Cette évolution a accéléré le besoin de centres commerciaux « de destination » évoluant vers des espaces hybrides et polyvalents, offrant des services de vente au détail, de restauration, de loisirs, d'événements, etc. avec des stratégies innovantes et une transition numérique vers des technologies qui rendent les achats physiques plus attrayants et plus agréables. Ne pas répondre à ces changements dans les tendances de consommation peut avoir un impact négatif sur la fréquentation, les ventes et l'activité de location.

L'accélération de la consommation durable et de la sobriété énergétique sont des moteurs clés de la consommation mondiale et ont conduit à des attentes accrues des consommateurs. L'incapacité d'URW et de ses locataires à adapter de manière appropriée et efficace leurs stratégies et initiatives pourrait avoir un impact négatif sur la réputation, susceptible d'affecter les ventes et la rentabilité.

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 un environnement économique de plus en plus complexe, la capacité du groupe à atteindre les objectifs de location au niveau de loyer attendu et à percevoir les loyers dépend de la solvabilité de ses locataires. Les pressions financières et l'augmentation des coûts d'occupation peuvent limiter les investissements des locataires qui sont essentiels pour améliorer leur offre, évoluer avec les tendances de la clientèle et rester compétitifs, ce qui peut entraîner une augmentation du nombre de « locataires à risque », des faillites et des taux d'inoccupation.

6.

6.2 Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• 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 & Expositions, pourrait avoir un impact sur la réalisation des objectifs de location et de revenus ; • 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 ; • Échec à faire évoluer la marque Westfield tout en continuant à l'implanter à travers l'Europe ; • Gestion inappropriée des allègements de loyers, des fermetures de boutique et des indemnités aux locataires ; • Insolvabilité/défaillance des locataires et fermetures de boutiques ; • Incapacité à réaliser l'objectif de synergies du Groupe en matière de commercialisation et partenariats ; et • Incapacité à atteindre les objectifs de développement durable et à répondre aux attentes des locataires/clients.	• Modèle commercial solide axé sur les centres commerciaux de « destination » (commerce de détail, alimentation, loisirs, événements, divertissements…) dans les principaux marchés ; • Portefeuille commercial diversifié composé de locataires internationaux, nationaux et locaux. Seulement 12% des revenus locatifs d'URW proviennent des 10 principaux locataires ; • Des études annuelles sont menées dans chaque région (Europe et États-Unis) afin de comprendre et d'anticiper l'évolution du commerce de détail et les changements démographiques et culturels ; • Une approche centrée sur le client comprenant une stratégie numérique renforcée, le redimensionnement des actifs en circulation pour adapter les surfaces commerciales et la mise en œuvre de la mixité et de la densification ; • 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 ; • Extension de l'activité 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) ; • 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 ; • Plateforme de marque menant à des directives de marque claires ; • Une feuille de route et une stratégie de *rebranding* ciblées et mesurées pour les centres phares en Europe ; • Globalisation de la stratégie marketing pour exploiter et optimiser la marque Westfield et la gestion du marketing au niveau du centre commercial afin de faciliter l'adaptation ; • Les objectifs de commercialisation (par exemple prix, délai, locataires ciblés) sont définis par chaque région d'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 des Opérations et les Directeurs Généraux des régions ; • Les équipes de commercialisation et finance examinent les opérations afin de s'assurer qu'elles sont conformes à la stratégie du Groupe et au strict processus de contrôle interne d'approbation des indemnités allouées aux locataires et du niveau des loyers ; • Processus au niveau local afin de suivre la solvabilité des nouveaux locataires et des locataires existants ; • Garanties financières comme condition préalable aux contrats de location types (dépôt de garantie, garantie à première demande ou caution correspondant à un multiple du loyer mensuel) ; • Solides processus de recouvrement des impayés et suivi ; • Examen constant du rapport sur les locations (locaux vacants, locataires en situation difficile, nouvelles transactions et calendrier d'expiration des baux au cours des 3 prochaines années) ; • Une plateforme de commercialisation mondiale pour développer les pratiques internationales de gestion des partenariats et de commercialisation entre l'Europe et les États-Unis ; • Stratégie du Groupe de développer des partenariats avec des marques, grâce à une nouvelle équipe (*Business Unit*) dédiée ; • L'équipe des partenariats commerciaux est impliquée dans toutes les négociations avec les marques pour s'assurer que les opportunités de transaction sont maximisées ; • Mise en œuvre du programme de développement durable avec un axe de travail clé sur la consommation durable ; et • Mise en place d'un système d'indice de commerce de détail durable dans le cadre de la feuille de route pour le développement durable *Better Places*, avec une stratégie d'extension à tous les revenus éligibles d'ici à 2027.

Pour plus d'informations relatives à la commercialisation et aux partenariats, se référer à la Section 4.1.1 Rapports d'Activités 2024 du présent Document d'Enregistrement Universel

Gestion du développement, de la conception et de la construction

URW mène des activités de développement, de conception et de construction dans les secteurs des immeubles de bureaux, des centres commerciaux, des hôtels, des immeubles résidentiels et des sites de congrès et d'exposition. Cette stratégie implique un investissement important en capital financier, en ressources humaines, ainsi qu'en temps et attention de la part des cadres dirigeants. Bien qu'il représente une 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 implique un certain nombre de risques qui peuvent avoir un impact négatif sur le Groupe. Ces risques peuvent inclure une performance locative en deçà du business plan du projet, le dépassement des coûts, l'incapacité à livrer le projet ou à obtenir les autorisations administratives en temps voulu, ainsi que des conditions de marché changeantes soutenant ou non le développement des centres commerciaux et des projets à usage mixte.

La stratégie du Groupe est de s'associer à des partenaires financiers stratégiques avant de lancer ces projets, et de se développer en modèle « *asset-right* », afin de réduire l'allocation de capital sur le bilan du Groupe, tout en s'appuyant sur des projets existants et en générant des commissions de développement et de gestion. Bien que cette stratégie réduise l'exposition du Groupe au risque financier, elle peut augmenter le risque d'obtenir les approbations requises de la part des partenaires de la joint-venture et des copropriétaires.

En outre, les ambitions du Groupe en matière de développement durable étant désormais au cœur de l'activité, l'accent est mis sur la modernisation des centres, leur réaménagement, le recyclage, la biodiversité etc. et d'atteindre les objectifs fixés dans la feuille de route pour le développement durable *Better Places* annoncée en octobre 2023. Les équipes de projet sont bien placées pour anticiper et gérer l'évolution des risques de développement durable liés aux nouvelles réglementations en matière de construction et d'environnement, aux attentes des investisseurs/occupants et *green financing*.

À la suite des difficultés rencontrées dans la gestion du projet Westfield Hamburg, un audit externe a été mené sous la supervision du Directoire et du CS, qui a conduit à une refonte des processus d'évaluation, de validation et de suivi des projets de développement du Groupe.

Après la livraison de Westfield Hamburg, la décision du Groupe de ne plus assumer de risque direct de gestion de la construction pour les projets de développement et les grands travaux dans le futur et la réduction du portefeuille de projets de développement (alors composé de projets de moindre envergure et moins complexes), se traduiront par une moindre exposition au risque pour le Groupe. En outre, les contrôles plus stricts et la rigueur qui continuent d'être mis en œuvre renforceront les processus de développement pour les projets futurs.

6.2 Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Non-respect de la stratégie de développement, inefficacité du processus de décision d'investissement et du processus de développement ; • Incapacité à obtenir les autorisations administratives et autres approbations requises (y compris les partenaires financiers) ; • Incapacité d'attirer des locataires essentiels ou non-réalisation des objectifs de location et de revenu post développement ; • Incapacité à gérer la complexité/à assurer une gestion de projet efficace • Non-respect de la qualité de la construction, des coûts et de la date de livraison ; • Incapacité à fixer ou à atteindre les objectifs ESG ; et • Incapacité à conserver les ressources humaines adéquates et nécessaires au bon déroulement des projets et les talents clés dans l'ensemble du pipeline.	• Toute décision d'investissement dans un projet de développement est soumise à l'autorisation des membres de MB/EC conformément au processus décisionnel du groupe décrit dans le *Compliance Book* ; • Le comité d'investissement évalue la pertinence du projet par rapport (i) aux objectifs et à la stratégie d'allocation de capital du groupe et (ii) au marché local ; • Le processus d'approbation des projets est divisé en deux parties : l'une concerne le produit, le marché et l'analyse des indicateurs de rentabilité (développement, risques financiers et hypothèses commerciales) et l'autre est consacrée à la définition technique du projet, à sa maturité et à la stratégie de construction du projet (conception, risques et complexité, stratégie d'achat, etc.) ; • Processus « post-mortem » des projets pour identifier et mettre en œuvre des actions clés basées sur les enseignements tirés des projets précédents afin d'optimiser le processus de développement et d'éviter les surcoûts ; • Mise en œuvre d'outils d'évaluation des risques de développement, de contrôle et de suivi pour assurer une transparence totale du pilotage et de la performance projets, avec des provisions pour aléas incluses dans le budget et ajustées en fonction des risques identifiés ; • L'analyse par un tiers (consultants juridiques, avocats) de la conformité de l'autorisation demandée avec les règles d'urbanisme en vigueur et les autres réglementations applicables est effectuée avant le dépôt de la demande ; • Les projets sont localisés dans les régions où URW dispose d'équipes locales qui travaillent en étroite collaboration avec les autorités locales ; • Pour les projets développés dans le cadre d'une *joint-venture,* la stratégie est définie au stade du pré-développement ; • S'associer avec des acteurs locaux pour bénéficier de leur expérience et de leurs relations avec les autorités locales ; • Des objectifs de location avant lancement spécifiques au projet sont convenus avant le lancement des travaux, en particulier pour les locataires principaux afin de réduire les risques de revenus ; • Le processus de location des projets de développement est contrôlé par le biais d'étapes convenues au niveau du groupe pour le plan d'action de location et la stratégie de marketing ; • Pendant la phase de construction, les indicateurs de performance clés sont définis pour couvrir (i) les imprévus potentiels et (ii) les changements de programme potentiels qui pourraient être décidés ou nécessaires pour répondre aux exigences des locataires pendant la construction ; • Les stratégies d'approvisionnement sont adaptées aux exigences spécifiques de l'opération et sont basées sur la conception et les spécifications approuvées afin de limiter le risque de variations futures ; • Les processus de changement de programme sont définis et cohérents en termes de délais et de coûts dans les contrats de construction, les contrats de conception, des baux à terme des locataires et des ventes à terme ; • Le développement durable est intégré dans les processus de développement, de conception et de construction et dans la cartographie ; • Les objectifs de la feuille de route pour le développement durable *Better Places* ont été fixés (se référer *scorecard* à la Section 3.1) ; • La taille et l'expérience de l'équipe de projet sont évaluées dans le cadre du processus d'approbation, en tenant compte de tous les facteurs pertinents, tels que la complexité du projet et la stratégie d'approvisionnement du projet. L'équipe de projet dispose d'un personnel suffisant pour le contrôle des coûts, les changements de programme et la gestion des réclamations (avec une stratégie et une couverture juridique appropriées pour toutes ces fonctions) ; et • Revue de projet indépendante par des conseillers internes ou externes.

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 2024 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Système d'information et données : continuité et intégrité

Pour soutenir les activités d'URW, le département IT du groupe travaille en partenariat avec toutes les directions métiers afin de fournir et de maintenir les outils informatiques nécessaires pour répondre à leurs activités. Dans l'ensemble, le département IT du groupe fournit plus de 100 applications et soutient plus de 4 000 utilisateurs dans le monde. Comme toute entreprise, le département IT d'URW est confronté à plusieurs risques qui peuvent être d'origine externe (catastrophes naturelles, accidents, défaillance du fournisseur de services, panne de réseau, cybermenace) ou interne (erreur humaine, menace interne).

En ce qui concerne le volet cyber, la tendance du marché est à l'augmentation continue du risque, ce qui peut entraîner une augmentation de l'exposition d'URW à des risques, tels que la fuite de données confidentielles du groupe, la fuite de données à caractère personnel, les incidents de cybersécurité (hameçonnage, fraude) et les attaques de type ransomware.

En cas de survenance de tels risques au sein d'URW, ceux-ci conduiraient à une indisponibilité partielle ou totale des systèmes informatiques pouvant entrainer une désorganisation des processus et des activités, et/ou des impacts réglementaires (réglementation des marchés, protection des données personnelles). Cependant, un événement majeur de cybersécurité ne devrait pas d'impact sur l'exploitation opérationnelle des centres commerciaux qui resteront ouverts ni d'impact sur le NRI, et par conséquent pourrait ne pas d'impact significatif sur le Groupe.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Cyber-risques ; • Indisponibilité des systèmes informatiques critiques ; et • Incapacité à garantir l'intégrité des données et rapports générés par les systèmes informatiques.	• 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 la cybersécurité 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 ; • Des audits informatiques réguliers réalisés pour tester les mesures de protection et de détections ; • Un cadre de gestion des attaques informatiques au niveau Groupe, avec des procédures de réponse spécifiques en cas d'événements/crises de sécurité informatique majeur(e)s, qui sont testés régulièrement, et lié au processus de notification de violation de données RGPR/CCPA ; • Une évaluation de l'impact sur les activités est en place pour évaluer la criticité des processus URW en cas de cyberattaque majeure, ainsi que les plans d'exploitation alternatifs si les systèmes informatiques ne sont pas disponibles ; et • La mise en œuvre d'un plan de reprise après sinistre informatique et d'un plan de cyber-résilience spécifique pour la gestion d'une cyber-crise majeure, à la fois en termes d'enquêtes informatiques et de reprise informatique.

6.2.2.2 Catégorie nº 2 : risques financiers et fiscaux

Accès au financement et perturbation des marchés financiers

URW, en tant que REIT (SIIC), fait face à des besoins de (re)financement récurrents en raison de son modèle économique et de l'augmentation de son endettement financier suite à l'acquisition de Westfield en 2018 (25 336 M€[1] au 31 décembre 2024). Ces besoins comprennent le financement de la dette arrivant à échéance, le financement des investissements, le financement des dépenses d'investissement (par exemple, projets d'amélioration et d'entretien des actifs existants, etc.) et d'autres besoins de financement opérationnel.

Ainsi, URW est exposée à des risques liés à la disponibilité des fonds, à la volatilité des marchés du crédit, aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, et au risque de contrepartie. Ces facteurs pourraient restreindre l'accès aux financements nécessaires et affecter négativement les opérations et les résultats financiers du Groupe.

Le récent assouplissement de l'inflation et des taux d'intérêt, en particulier en Europe, a légèrement amélioré le sentiment des investisseurs et réduit les coûts de financement, allégeant ainsi une partie de la pression sur l'accès au capital pour URW. Cependant, l'évolution des ratios financiers du Groupe et en particulier l'impact des cessions d'actifs et des variations de valorisation sur la notation de crédit d'URW doivent être étroitement surveillés, car une dégradation pourrait influencer négativement l'accès aux financements et le coût de la dette.

De plus, les investisseurs et prêteurs en dette privilégient de plus en plus les instruments de financements verts et indexés sur des objectifs de développement durable. URW a mis à jour son dispositif de financement responsable Green Financing Framework et doit assurer un suivi de l'évolution des exigences de la taxonomie en évolution et aux critères de notation ESG, reconnaissant ces éléments comme des risques émergents pouvant affecter son accès à la liquidité.

Pour des informations sur la position de liquidité, les ratios financiers et l'exposition aux taux d'intérêt, veuillez vous référer à la section 4.1.5.

(1) Selon les normes IFRS.

6.

6.2 Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Augmentation du coût de financements en raison de l'augmentation des marges de crédit, d'un changement de notation, de l'attractivité de l'entreprise/son secteur pour les investisseurs (dette et capitaux propres) ou les banques, d'une hausse importante des taux d'intérêt, de fluctuations défavorables des taux de change, ou de la perturbation et de la volatilité. Notamment, le Groupe est exposé à : • Risques de taux d'intérêt : - Peuvent avoir un impact significatif sur les charges financières ; et - Bien que l'exposition du Groupe aux taux variables soit couverte par des dérivés, ces couvertures pourraient être insuffisantes. • Le taux de change entre l'euro et les autres devises a un impact sur : - La valeur des charges opérationnelles et financières, donc la valeur globale de l'actif, convertie en euros ; - Les résultats et/ou les états financiers du Groupe ; et - La capacité du Groupe à honorer ses engagements relatifs à ses titres et, plus généralement, ses engagements en matière de dette. De plus : • 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 ; et • L'utilisation d'instruments de financement sur les marchés internationaux expose le Groupe à des réglementations extraterritoriales qui peuvent avoir un effet négatif significatif sur les résultats financiers globaux du Groupe.	• Le Comité Groupe *Asset and Liability Management* (ALM) échange régulièrement en fonction des besoins. Il reçoit à intervalles réguliers des informations sur les changements significatifs de l'environnement financier ; • Le comité ALM fait des propositions aux Directoires. Ils ont le pouvoir d'accepter, d'approuver et d'autoriser les termes et conditions des contrats financiers à conclure par chacune des entités. Ils autorisent également la mise en place d'instruments de couverture (ex: de taux d'intérêt) dans une certaine limite prenant en compte le risque de marché pour autant qu'ils soient non spéculatifs ; • Les politiques et procédures internes maintiennent une approche conservatrice des investissements et mitigent le risque en n'autorisant pas la mise en place de positions spéculatives ; • Le département Financement & Trésorerie du Groupe fournit régulièrement un rapport complet sur les taux d'intérêt, son exposition aux devises, les projections de liquidité, le respect des *covenants* de prêts bancaires et de facilités de crédits, ainsi que 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.) ; • Le Groupe a une politique de « macro » *hedging* de ses taux d'intérêt (via l'utilisation d'instruments dérivés) visant à limiter l'impact de la fluctuation des taux d'intérêt sur les années à venir, au regard des plans de cession et d'investissement du Groupe, de son programme de couverture, de sa dette existante, ainsi que de la dette que le Groupe prévoit de lever dans les années à venir ; • L'exposition du Groupe à la fluctuation des taux de change est en partie couverte, soit en faisant correspondre des investissements dans une devise spécifique avec une dette dans la même devise, soit en utilisant des produits dérivés pour atteindre le même objectif de gestion des risques ; et • Procédure interne robuste assurant la séparation des tâches entre l'exécution des opérations de marché et les fonctions de contrôle de ces transactions.
• 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 billets de trésorerie), soit de capitaux propres, afin de pouvoir financer ses besoins généraux d'exploitation et ses investissements. Plusieurs facteurs pourraient entraver cette capacité, notamment : • Perturbations sur les marchés de la dette ou des actions ; • Réduction des capacités de prêt des banques ; • Changements sur le marché immobilier ou dans l'intérêt des investisseurs pour les sociétés immobilières ; • Dégradations de la notation de crédit d'URW ; • Détérioration des résultats financiers d'URW ; • Diminution de l'EBITDA et des flux de trésorerie opérationnels ; • Augmentation de l'effet de levier d'URW, en particulier en cas d'augmentation de la dette et/ou de baisse des valorisations des actifs ; • Non-respect de l'un des engagements financiers du Groupe, entraînant un cas de défaut et potentiellement un défaut croisé ; et • Changements dans la structure de propriété.	• Conformément à la politique de trésorerie du Groupe *Treasury Policy* définie par le Comité ALM, une surveillance étroite de la liquidité du Groupe, des risques de change et de couverture ainsi que de ses engagements de dette ; • Le département Financement & 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 ; • À date du 31 décembre 2024, la liquidité[1] du Groupe s'élève à 13,9 Mds€, incluant 8,6 Mds€ de lignes de crédit[2] non tirées et 5,3 Mds€ de cash disponible ; • 2 notations sollicitées en date de décembre 2024 : la notation de Standard & Poor's, « BBB+ », avec perspective « stable », et la notation de Moody's, « Baa2 », avec perspective « stable ; • Dialogue régulier avec les agences de notation avec un suivi proactif des conditions de crédit ; • Contrôle rigoureux et discipliné de capex avec le plan de désendettement du Groupe annoncé en 2021 ; • Réduction active des dépenses non liées au personnel et report des dépenses d'investissement non essentielles; et • Diversification des sources/contreparties.

(1) Selon les normes IFRS.
(2) Soumis aux *covenants*.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Fiabilité des contreparties ou défaut de suivi/surveillance et de gestion du risque de contrepartie entraînant une perte potentielle de ses dépôts ou des avantages des couvertures signées avec la contrepartie.	• Contrôle et suivi du crédit du Groupe de la contrepartie, échanges récurrents et des seuils minimaux de notation financière comme condition de poursuite des opérations.
• Risques liés à la crise de liquidité, à l'effondrement de l'euro, Zone euro ou sortie UE à la défaillance d'un pays ou à l'instabilité politique. 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 ; et • La capacité d'URW à respecter les engagements souscrits dans le cadre de l'émission d'instruments financiers et les engagements pris dans le cadre de sa dette plus généralement.	• Surveillance régulière du marché et analyse de sensibilité pour évaluer la liquidité, les taux et les risques de change ; • À date du 31 décembre 2024, la liquidité[1] du Groupe s'élève à 13,9 Mds€, incluant 8,6 Mds€ de lignes de crédit[2] non tirées et 5,3 Mds€ de cash disponible ; et • Diversification des sources de financement/contreparties.
• Non-conformité aux exigences en matière de communication sur les financements durables et de respect des exigences liées à la taxonomie, et faible notation ESG.	• Dispositif de financements verts *Green Financing Framework* mis à jour en novembre 2022 et aligné sur les pratiques de marchés comme confirmé par la *Second Party Opinion* d'ISS ESG ; • Mise en place d'un comité dédié au financement vert *Green Financing Committee* pour assurer l'alignement du cadre sur le marché ; • Amélioration continue de la publication et de la présentation des documents et des informations relatives au développement durable (agences de notation extra-financières et investisseurs) ; • Formalisation de l'utilisation des produits (*Use of Proceeds*) des émissions des obligations vertes (*Green Bond*) et procédure d'analyse de sélection et de suivi des actifs éligibles au titre du *Green Financing Framework* ; • *Back-testing* régulier de l'éligibilité des actifs aux critères des *Green bonds* ; et • Suivi régulier des niveaux de performance des *KPI* des prêts et lignes de crédit verts et indexés sur des objectifs de développement durable.

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.

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 5 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, à la suite de l'acquisition de Westfield, la complexité accrue de la structuration fiscale combinée avec le principe de fonctionnement maintenant en place entre URW SE et URW NV augmentent le risque potentiel de non-respect des exigences fiscales et/ou de devoir faire face à des contestations/litiges avec une ou plusieurs autorité(s) fiscale(s) locale(s).

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, occasionnant un déplacement de l'impôt actuel sur les dividendes vers des recettes fiscales moins certaines au niveau des sociétés. Un risque potentiel d'abrogation d'un régime de REIT 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.

L'incertitude économique actuelle et les éventuels déficits budgétaires publics pourraient entraîner de nouveaux défis liés aux régimes REIT dans les pays où le Groupe exerce ses activités et des augmentations potentielles des impôts en général.

Le groupe est également confronté à des risques fiscaux potentiels résultant d'une combinaison de changements réglementaires (en particulier en ce qui concerne les régimes REIT ou autres avantages fiscaux) et de facteurs économiques. Les modifications éventuelles des régimes fiscaux, telles que la création de surtaxes exceptionnelles ou de taxes sur le rachat d'actions, d'obligations accrues et autres scénarios imprévus et préjudiciables, constituent un risque permanent.

(1) Selon les normes IFRS.
(2) Soumis aux *covenants*.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Perte du statut REIT ou autres avantages fiscaux en raison de facteurs externes ; • Interprétation et/ou application incorrectes de la législation fiscale et des exigences des régimes REIT ; • Erreurs dans les processus URW pour respecter la législation fiscale et les exigences d'un régime REIT ; et • Échec de la détermination de l'impôt, erreur dans la déclaration et dans la remise d'impôts (autre que des désaccords théoriques).	• 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 applicables 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 ; • Examen des conditions préalables/risques fiscaux pour que les transactions soient soumises à un Comité d'investissement et étude de la possibilité d'ajouter des processus d'approbation formels détaillés dans le *compliance book* ; et • 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.

6.2.2.3 Catégorie nº 3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise

Risques liés au développement durable

Compte tenu de la taille de son portefeuille d'actifs tangibles, URW place les risques de développement durable au cœur de sa stratégie avec un engagement central à faire du développement durable un élément essentiel de l'activité d'URW.

En tant que développeur et exploitant d'immeubles commerciaux, URW a identifié un large éventail de risques et d'opportunités en matière de développement durable qui sont liés à de nombreux départements et activités au sein de l'entreprise, tels que l'efficacité et la transition énergétiques, la résilience des actifs au changement climatique, l'évolution des taxonomies et réglementations environnementales, la vigilance raisonnable dans la chaîne d'approvisionnement, le financement vert et les risques sociétaux – qui sont tous intégrés dans le cadre de gestion des risques du Groupe.

Les risques liés au développement durable sont des risques à long terme, qui ont des répercussions directes ou indirectes sur URW :

- Impacts directs : changement des conditions météorologiques ayant un impact sur les actifs, mise en œuvre de réglementations en matière d'efficacité énergétique dans les pays dans lesquels le Groupe opère, etc. et;
- Impacts indirects : villes exigeant un haut niveau de performance environnementale dans nos projets de développement, réglementations impactant notre chaîne d'approvisionnement en amont et le coût des matières premières et de l'énergie (ex : augmentation du prix des émissions de carbone pour les producteurs d'énergie et les grands émetteurs, tels que les cimentiers et les sidérurgistes), institutions financières intégrant les risques de développement durable dans leurs stratégies de gestion de portefeuille, etc.

La maîtrise de ces risques permet au Groupe de :

- Maintenir sa capacité à opérer et à se conformer à la réglementation applicable ;
- Soutenir sa stratégie d'attraction et de rétention des talents ;
- Soutenir sa politique de financement (par exemple par le biais d'instruments de financement liés au développement durable) ;
- Gérer les coûts, et plus particulièrement les coûts des services publics refacturés aux locataires ; et
- Renforcer son *leadership* et sa différenciation pour les visiteurs et les locataires.

La nature des risques (systémiques, risques à long terme) et l'environnement extérieur soulignent la nécessité d'une réévaluation périodique. Les sous-risques couverts sont des sujets hautement politiques, avec un agenda de haut niveau au niveau de l'ONU (Objectifs de développement durable des Nations Unies, CCNUCC, etc.), régional (niveaux européen/américain), étatique/national et municipal. Plus particulièrement sur les sujets liés au changement climatique, un consensus scientifique s'est construit au niveau international sur les causes et les conséquences (notamment via le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat – GIEC), mais la recherche scientifique évolue constamment sur les conséquences physiques des changements climatiques observés et leur rythme. En parallèle, ces risques sont progressivement intégrés par d'autres acteurs du marché (et notamment les institutions financières et leur intégration dans leurs cadres de risques impactant l'allocation d'actifs) et les régulateurs (Taxonomie de l'UE, *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) de l'UE, réglementations locales en matière d'efficacité énergétique et de carbone, etc.) augmentant constamment et progressivement le niveau des attentes auxquelles URW doit faire face.

Remarque : le développement durable étant ancré dans le cœur de métier d'URW, d'autres risques liés au développement durable recoupent la majorité des risques du Groupe et sont mentionnés tout au long de ce chapitre.

Pour plus d'informations sur les politiques, plans d'actions et objectifs de développement durable correspondants, veuillez vous référer à la section 3.2 Rapport de durabilité.

Pour plus de détails sur les catastrophes naturelles, veuillez vous référer à la section 6.2.2.4. Risques liés à la sécurité, à la santé et à la sûreté et section 6.3 Transfert des risques aux assureurs.

Principaux risques	Principales mesures de gestion des risques
• Incapacité à atteindre l'objectif Net-Zero.	• Mise en place d'une gouvernance de développement durable du Groupe, soutenue par un programme de développement durable défini et supervisé aux plus hauts niveaux de gouvernance : le Président du Directoire, le Directoire et Comité Exécutif du Groupe, ainsi que le Conseil de surveillance ; et • Intégration de l'agenda de développement durable dans les processus de base de l'entreprise : processus de vigilance raisonnable, gestion des projets de développement et des actifs existants, intégration dans les revues budgétaires, objectifs de développement durable fixés pour tous les employés, formation et rémunération.
• Dépendance aux combustibles fossiles (manque d'accessibilité, augmentation des coûts, éligibilité à la taxonomie, impact sur la valeur des actifs ou les budgets des projets).	• Développement de la capacité de production d'énergie renouvelable sur site et contrats d'achats d'électricité (PPA) la production d'électricité renouvelable en dehors du site ; • Objectifs d'efficacité énergétique et plans d'action de gestion de l'énergie dans tous les actifs existants ; • Utilisation des *Green leases* comme instrument pour soutenir l'efficacité énergétique et l'utilisation de l'électricité verte pour les locataires ; • Plans d'action pour la mobilité mis en place dans les centres commerciaux détenus et gérés par URW, y compris des mesures visant à développer l'accessibilité par les modes de mobilité douce, les véhicules électriques et les transports publics ; et • Surveillance continue de la réglementation relative au carbone.
• Non-résilience des actifs au changement climatique (à partir de phénomènes physiques) et impact sur les nouveaux développements.	• Formalisation du cadre du Groupe pour l'adaptation aux risques détaillant la manière dont les risques physiques liés au climat sont atténués par l'entreprise, en intégrant les attentes de la taxonomie et de la CSRD de l'UE ; • Visites d'actifs par des consultants externes en gestion des risques sur des actifs présentant des risques identifiés, donnant lieu à un plan d'action de résilience pour chaque actif ; • Création d'une << boîte à outils >> de mesures d'adaptation au climat pour tous les actifs pour identifier des plans d'actions, le cas échéant. La première mise en œuvre de ces mesures a commencé en 2024 ; • Respect des 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 abondantes ; • Le processus de vigilance raisonnable pour les acquisitions et les nouveaux projets de développement couvre le niveau actuel d'exposition aux événements météorologiques/climatiques ; • Évaluation prospective des risques liés au changement climatique du Groupe couvrant l'ensemble des actifs existants et le *pipeline* de développement, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD), couvrant à la fois les risques transitoires et physiques ; • Politique de certification environnementale pour tous les actifs en phase de développement et d'exploitation : systèmes de certification BREEAM, ou LEED et BREEAM *In-Use* couvrant entre autres les aspects de résilience physique et d'énergie ; et • Couverture d'assurance adéquate en cas de catastrophe naturelle pour les actifs en Europe (avec des limites pour les Pays-Bas, et l'Allemagne) et les États-Unis.
• Renforcement de la réglementation environnementale impactant les actifs existants (efficacité énergétique des bâtiments) et les projets de développement (contraintes de développement).	• Suivi de haut niveau des réglementations à venir par le biais d'organisations représentatives de l'industrie. Pour les réglementations susceptibles d'avoir un impact majeur et où URW a une capacité d'influence et de contribution aux interactions avec le régulateur pour assurer l'adaptation au secteur.
• L'incapacité à mettre en œuvre les mesures et les attentes en matière de biodiversité pour les actifs existants et les projets de développement.	• Dans le cadre de la feuille de route *Better Places*, tous les nouveaux développements mettent en œuvre des plans d'action en faveur de la biodiversité afin d'obtenir un gain net global en matière de biodiversité ; • Engagement avec le WWF France concernant les objectifs scientifiques pour l'évaluation de la nature et la certification des activités du Groupe ; et • Surveiller la mise en œuvre des mesures de biodiversité à la suite d'audits de biodiversité, y compris la renaturation des actifs existants, et évaluer l'amélioration à l'aide d'une mesure de la biodiversité.
• Incapacité à saisir les opportunités liées au développement durable (projets de rénovation énergétique, nouveaux secteurs d'activité et revenus, consommation durable et attentes des clients).	• Engagement total de la direction d'URW pour atteindre les objectifs de *Better Places*, avec un lien direct entre la rémunération des dirigeants et la réalisation d'objectifs spécifiques en matière de développement durable ; • Un plan climat complet et entièrement financé pour réduire les émissions de GES de Scopes 1 et 2 de -90 % d'ici 2030 ; et • Dépenses d'investissement prévues et approuvées à l'horizon 2030 de 28 M€ par an (dont 8 M€ par an sur les projets solaires photovoltaïques) grâce à des investissements annuels constants dans les actifs de haute qualité d'URW.

Principaux risques	Principales mesures de gestion des risques
• Non-respect des obligations liées à la chaîne d'approvisionnement (vigilance raisonnable, esclavage moderne, etc.).	• Cartographie des risques liés au développement durable de la chaîne d'approvisionnement du Groupe ; • Procédure de sélection des partenaires commerciaux ; • Des sessions de formation dédiées aux droits humains et à l'esclavage moderne pour les équipes identifiées comme étant à risque d'exposition ; • Code d'Éthique du Groupe applicable à tous les sous-traitants ; • Procédure d'alerte rendue accessible à tous les fournisseurs/prestataires ; • Charte Achats Responsables et intégration des conditions d'achat Groupe et des contrats types incluant les termes environnementaux et sociaux ; et • *Group Considerate Construction Charter* applicable aux projets d'aménagement décrivant les exigences et recommandations du Groupe pour optimiser la qualité environnementale des chantiers.
• Non-conformité à l'évolution des exigences en matière de reporting non financier, y compris la taxonomie de l'UE.	• Suivi des mises à jour réglementaires avec des analyses d'écarts dédiées pour anticiper les exigences des nouvelles réglementations ; • Participation à des groupes de travail clés d'organismes industriels (EPRA, FEI, OID) ainsi qu'à des institutions telles que l'AFEP, qui contribue à l'engagement politique avec les régulateurs et les législateurs ; • Un ensemble de processus robustes dans le cadre de la campagne annuelle de *reporting* coordonnée par l'équipe du développement durable ; et • L'engagement fréquent d'experts externes et d'auditeurs pour poser des questions et recevoir des commentaires sur les domaines d'amélioration identifiés.
• Perception négative des parties prenantes liée à de mauvaises performances en matière de développement durable et controverses (consommation excessive d'énergie, consommation d'eau inappropriée/excessive, locataires irresponsables, etc.).	• Des cadres contractuels et juridiques robustes (réglementation applicable aux commerçants, annexe environnementale dans les baux formalisant les obligations du locataire dans les centres commerciaux URW) ; • Communication active avec les locataires et les visiteurs (p. ex., réunions de développement durable avec les locataires, enquêtes de satisfaction, enquêtes de satisfaction de la clientèle sur le développement durable) ; et • Des initiatives menées en collaboration avec les locataires pour sensibiliser les visiteurs à l'impact environnemental et social des choix de consommation.

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 personnels clés et les connaissances, URW peut être confronté à des risques importants liés au recrutement, à la rétention et à la succession des talents. Une forte rotation du personnel peut entraîner une baisse de la productivité et du moral, une perte de connaissance de l'entreprise, une atteinte à la réputation de la marque, une augmentation des coûts de recrutement et une pression sur le département des ressources humaines.

Malgré les conditions concurrentielles du marché, le niveau de contrôle sur les démissions et les rétentions de talents clés reste élevé.

Le Groupe adapte le niveau de ses ressources à la redéfinition de ses priorités parmi les projets et à la simplification de ses processus, en tirant le meilleur parti des départs naturels et des opportunités de recrutement.

Principaux risques	Principales mesures de gestion des risques
• Incapacité à recruter des talents appropriés pour maintenir les capacités stratégiques ; • Incapacité à retenir les salariés clés ; et • Incapacité à établir et d'obtenir un plan de succession formel.	• Développement et soutien de la « marque employeur » d'URW en particulier avec une présence accrue sur les réseaux sociaux ; • Mise en œuvre d'un système de *levelling* pour mieux soutenir l'évolution de carrière et assurer une rémunération équitable pour chaque rôle ; • Renforcement du programme d'incitation à long terme pour accroître la rétention et l'attractivité ; • Maintien de son programme d'études supérieures extrêmement efficace ; • Surveillance de l'attrait continu des régimes de rémunération ; • Partenariat avec les meilleurs cabinets de recrutement pour cartographier régulièrement les meilleurs talents externes ; • Développement d'un solide programme de cooptation ; • Enquêtes annuelles d'engagement pour 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 de bien-être, de diversité et d'inclusion et d'environnement de travail durable ; • Mise à disposition en permanence d'opportunités d'apprentissage et de développement (mobilité internationale, mobilité interfonctionnelle) ; • Mise en place d'un 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 ; et • Déploiement d'un 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 3.2.3.1 Effectifs propres du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.2.2.4 Catégorie nº 4 : risques liés à la sûreté, la santé et la sécurité

Terrorisme et incident de sûreté majeur

Le cœur de métier d'URW repose sur des actifs publics : 67 centres commerciaux dans 11 pays qui attirent plus de 900 millions de visiteurs par an. 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 malgré les mesures mises en place par le Groupe de manière indépendante, et en étroite collaboration avec les forces de l'ordre dans tous les pays, les biens immobiliers du Groupe sont en théorie exposés à des actes de terrorisme et à des situations potentielles de tireurs fous qui peuvent avoir de graves conséquences. En outre, le climat géopolitique actuel et la crise du coût de la vie pourraient donner lieu à des risques sociétaux locaux, tels que l'augmentation de la criminalité violente, les manifestations, les émeutes, l'activisme environnemental ou les actions syndicales sur les actifs d'URW. Ces manifestations pourraient entraîner une réduction potentielle de la fréquentation et des impacts sur les opérations.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Incapacité à élaborer et à mettre en œuvre un programme de sûreté qui : (i) Cerne avec efficacité les menaces terroristes ou autres préoccupations majeures en matière de sécurité ; et (i) Atténue l'impact d'un incident de sécurité majeur, y compris une attaque terroriste; et • Incapacité de développer et de mettre en œuvre un cadre efficace de gestion de crise pour le Groupe.	• 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 termes 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 ; • Programme annuel de plan d'action en matière de sécurité pour identifier les plans d'action et inclure les exigences OPEX et CAPEX dans le plan d'affaires quinquennal ; • Audits de sécurité internes *deep-dives* des plus gros centres Westfield ; • Exercices de simulation d'attaque terroriste ou de tireurs (active shooter), dans les centres commerciaux, en collaboration avec les forces de l'ordre ; • Processus global d'alerte/escalade des incidents ; et • Politique et cadre de gestion des crises mondiales, y compris les campagnes annuelles de formation et d'exercices de crise.

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 commerçants et des salariés. 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 actifs 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 et 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.

Les phénomènes météorologiques extrêmes, tels que les tempêtes, les crues soudaines, les vagues de chaleur et les incendies de forêt, dont la fréquence et l'intensité devraient augmenter au fil du temps, créent des risques majeurs pour la santé, la sécurité et la continuité de l'activité pour les actifs d'URW. Ces actifs peuvent également être indirectement affectés par l'effet d'entraînement des incidents survenant dans les zones de chalandise et à proximité géographique, qui peuvent perturber les opérations et réduire la fréquentation en raison des évacuations obligatoires, des couvre-feux imposés, des restrictions d'accès et de la mauvaise qualité de l'air.

URW achète d'importantes capacités disponibles sur le marché de l'assurance pour couvrir ces risques, mais le groupe reste exposé de façon significative en cas d'événement majeur, tels qu'un tremblement de terre en Californie qui pourrait dépasser les limites de couverture.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• 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, événements naturels importants liés aux changements climatiques et autres risques non assurés) ; • Blessures ou pertes de vies humaines dues au non-respect des règles sanitaires, de santé et de sécurité ; et • Réponse insuffisante au déclenchement d'une épidémie.	**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 ; • Le label *Safe and Healthy Places* décerné à tous les actifs du portefeuille européen par Bureau Veritas dans le cadre des audits annuels de santé et de sécurité démontre que des mesures appropriées sont en place pour rassurer les locataires et les clients ; • Validation par des conseillers externes/fournisseurs externes qualifiés ayant une bonne connaissance des actifs et de la réglementation locale de la conformité réglementaire ; • Plan mondial d'intervention en cas de pandémie ; et • Plan d'efficacité énergétique et plan d'intervention en cas de pénurie d'énergie ou de coupures de courant sélectives (pour assurer le niveau approprié de préparation/surveillance et de mesures de sécurité des personnes). **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 ; • 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 ; • 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 ; et • Plan mondial d'intervention en cas de pandémie. **Catastrophes naturelles**[1] • Évaluation périodique des actifs européens et américains les plus exposés aux catastrophes naturelles (inondations côtières, crues soudaines, vagues de chaleur, tempêtes et tremblements de terre) pour valider les plans d'intervention ; • Les actifs situés en France et en Espagne sont assurés dans la limite de leurs valeurs d'assurances conformément aux mécanismes d'assurance locaux ; • Les actifs dans d'autres régions européennes sont couverts contre : - Tremblement de terre avec une limite de 100 M€ par pays et dans l'agrégat annuel ; - Tempête/ouragan avec une limite de 1 Md€ pour l'ensemble de l'année ; et - Inondation avec une limite de 100 M€ par pays et par an, sous-limitée à 80 M€ pour l'Allemagne et à 30 M€ pour les Pays-Bas - en raison de la limitation du marché de l'assurance (les ruptures de digues sont exclues, ce qui correspond à la pratique du marché) ; • Les actifs américains sont couverts contre : - Les tremblements de terre avec une limite de 400 M$ pour la Californie et de 250 M$ pour le nord-ouest du Pacifique dans l'agrégat annuel (en raison des limitations du marché de l'assurance) ; - Tempête/ouragan avec une limite annuelle de 1 Md$, sous-limitée à 535 M$ pour les tempêtes sévères (*Severe Convective Storms)* ; et - Inondation avec une limite de 500 M$ dans la limite du plafond annuel, sous-limité à 100 M$ dans la limite du plafond annuel pour les inondations survenant dans les zones à risques élevés ; • Plans d'intervention d'urgence en cas d'événements météorologiques extrêmes en place pour tous les actifs opérationnels ; • Révision périodique des plans de prévention/protection et d'atténuation des risques pour les actifs les plus exposés ; et • 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 6.3 Transfert des risques aux assureurs.

6.2.2.5 Catégorie nº 5 : risques juridiques et réglementaires

Réglementation et conformité

Le Groupe URW opère dans des pays fortement réglementés et procéduriers. 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 et la construction. Ces lois et règlements comprennent, entre autres, la protection des données personnelles, les licences et les permis, la santé et la sécurité, le développement durable, la lutte contre les pots-de-vin et la corruption, le blanchiment d'argent et les marchés financiers. Ainsi, le risque de ne pas détecter, anticiper, contester, de ne pas mettre en œuvre et respecter les lois et réglementations applicables peut entraîner une infraction légale/réglementaire, des enquêtes ainsi qu'un impact négatif sur la réputation du groupe et/ou des responsabilités légales résultant d'amendes et de pénalités, de dommages-intérêts, de la perte de licences et/ou de toute action en justice potentielle, y compris des recours collectifs.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Non-conformité aux lois et réglementations aux niveaux gouvernemental, fédéral, étatique, provincial, régional ou sectoriel.	• 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) 3 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 des cabinets d'avocats sur les nouvelles lois et la jurisprudence récente sur des questions précises ; et • 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.
• Incapacité à détecter et anticiper les nouvelles réglementations (y compris les changements ou évolutions) ayant un impact (potentiel) sur le secteur du commerce de détail et/ou le Groupe.	• *Legal watch* et alertes par les cabinets d'avocats ; • Ateliers de groupe sur la cartographie du Groupe/local co-animés par les départements Juridique et Affaires publiques ; • Définition des priorités du Groupe/local, des échéances et des calendriers institutionnels pour développer et coordonner la stratégie ; et • Interaction avec les autres parties prenantes, les autorités publiques et les organisations professionnelles.
• 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.	• 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 ; • Processus de gestion des réclamations pour les projets de développement ; • Ensemble de programmes internes de prévention pour se conformer aux principales réglementations applicables et revue d'efficacité réalisée de façon régulière ; et • Politique sur les « perquisitions » pour toute enquête inattendue sur site.
• 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 publication et de transparence complètes et appropriées, afin de fournir des informations claires, réelles et objectives.	• 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 publication de cette information, aux interdictions de transactions sur titres pendant des périodes prédéfinies et aux obligations d'information pour les personnes désignées ; et • Un Comité de communication du Groupe est chargé de qualifier l'information privilégiée, le cas échéant.
• Dans le cadre de ses activités, URW collecte et traite diverses données à caractère personnel relatives à des clients, des employés, des partenaires commerciaux et des prestataires de services. Le non-respect de la réglementation relative à la protection de ces données à caractère personnel peut entraîner des amendes et des pénalités, ainsi qu'un impact négatif sur la réputation d'URW.	• Élaboration et mise à jour par le Groupe d'un programme fiable et efficace de protection des données à caractère personnel, afin de se conformer au RGPD (UE) et aux réglementations en vigueur dans les pays où le Groupe opère, en particulier au Royaume-Uni et aux États-Unis ; • Nomination d'un délégué à la protection des données du Groupe et création d'un réseau de délégués locaux à la protection des données dans certains pays ou de correspondants locaux pour la protection des données où le Groupe est présent, qui se réunissent tous les 2 mois au sein d'un comité dédié pour partager les meilleures pratiques du marché et suivre les initiatives du Groupe ; • 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 de contrats de traitement de données avec les principaux fournisseurs de services de contrats informatiques ; et • Mise en place des processus et tenue à jour du registre des activités de traitement.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
• Non-respect des réglementations internationales/nationales de lutte contre la corruption et contre le trafic d'influence : - En tant qu'entreprise internationale, URW doit se conformer aux normes les plus élevées et 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 anticorruption (UKBA) ; - Non-respect des lois nationales/internationales de lutte contre le blanchiment d'argent ; et - Le non-respect de la lutte contre la corruption, le trafic d'influence, la lutte contre le blanchiment d'argent peuvent entraîner : des dommages matériels à la réputation ; des sanctions financières, administratives ou disciplinaires ; et peuvent avoir un impact négatif sur la confiance des investisseurs.	• Un principe rigoureux de « tolérance zéro » basé sur un programme anti-corruption (PAC) efficace, applicable dans toutes les entités contrôlées par le Groupe[1], conçu sur la base des 8 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 (plateforme de recueil d'alerte externe et confidentielle) est mis à la disposition des employés et des prestataires ; • Les interactions avec les partenaires commerciaux sont soumises à l'approbation préalable par une procédure de vérification (*Know Your Partner*) d'URW afin de garantir la conformité des tiers avec le PAC ; • Formation en présentiel dédiée pour les départements les plus exposés et module de formation obligatoire, en ligne, accessible à tous les salariés d'URW qui décrit les principes généraux applicables en matière d'éthique de 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 ; et • 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 notamment).

Ces programmes sont pilotés par la Direction des assurances du Groupe, en partenariat avec les équipes locales et les courtiers en assurances.

Au titre des programmes d'assurance dommages aux biens et terrorisme, les actifs immobiliers du Groupe sont pour la plupart 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 garantis pour déclencher une couverture des pertes financières ou des pertes d'exploitation.

Les actifs situés en France, en Espagne et au Royaume-Uni sont assurés contre les actes de terrorisme conformément aux mécanismes d'assurance nationale (*Gareat* en France, *Consorcio de Compensación de Seguros* en Espagne et *Pool Re* au Royaume-Uni). 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 des pertes 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.

(1) À l'exception de Viparis qui a mis en place un PAC spécifique en conformité avec les dispositions de la loi Sapin II.

Type d'assurance	Garanties et principales limites d'assurances (basées sur les programmes d'assurance souscrits par le Groupe en 2023)
Dommages aux biens et pertes de loyers/pertes d'exploitation et terrorisme.	Couverture : assurance tous risques (soumise à certaines exclusions) et terrorisme. Base d'indemnisation : • Coûts de reconstruction des immeubles, • Coûts de remplacement du matériel ; et • Pertes de loyers et d'exploitation avec une période d'indemnisation d'une durée comprise entre 12 et 60 mois selon l'actif concerné. Plafonds d'indemnisation : • Europe continentale : - Tremblements de terre : 100 M€ par pays dans la limite du plafond annuel ; - Inondations : 100 M€ par pays dans la limite du plafond annuel, dont 80 M€ dans la limite du plafond annuel pour l'Allemagne et les Pays-Bas, sous-limitée à 30 M€ 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 *Consorcio de Compensación de Seguros* en Espagne ; et - Terrorisme : 900 M€ par sinistre, couvrant les dommages matériels et les pertes de loyer/pertes d'exploitation à la suite d'une attaque terroriste, sauf pour les actifs français et espagnols qui sont assurés pour leur valeur totale grâce au Gare*at* en France et au *Consorcio de Compensación de Seguros* en Espagne. • Royaume-Uni : les limites par sinistre sont calculées en fonction des valeurs déclarées et couvrent les dommages matériels et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris du fait d'attaques terroristes (risque assuré auprès de *Pool Re*). Ce programme inclut des sous-limites spécifiques. • États-Unis : limite de 1 Md$ par sinistre, couvrant les dommages matériels 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 : - Tremblements de terre : la sous-limite prévue par le programme global pour les tremblements de terre est de 500 M$ par sinistre et par année d'assurance, sous réserve des sous-limites complémentaires : • 400 M$ 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 ; • 250 M$ 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 Md$ dans la limite du plafond annuel, sous-limité à 535 Mn€ pour les tempêtes extrêmes (*Severe Convective Storms*). Une franchise de 50 000 $ par sinistre s'applique, sauf pour les zones à risques élevés où une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique ; - Feux de forêt : limite de 1 Md$ dans l'agrégat annuel. Une franchise de 50 000 $ par sinistre serait applicable ; et - Inondations : sous-limite de 500 M$ dans la limite du plafond annuel, sous-limité à 100 M$ dans la limite du plafond annuel pour les inondations survenant dans les zones à risques élevés. Une franchise de 500 000 $ par sinistre pour les biens situés dans des zones inondables serait applicable. 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.
Responsabilité civile exploitation.	Couverture : tous risques (sous réserve de certaines restrictions) pour les préjudices causés aux tiers. Ce programme inclut des sous-limites de garantie, par exemple pour les recours en responsabilité à la suite d'une acte de terrorisme.
Responsabilité environnementale.	Couverture des préjudices causés à des tiers du fait d'une pollution accidentelle ou graduelle.

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 la plupart des 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 2024 s'élève à 48,6 M€[1], hors primes d'assurance construction. La plupart de ces primes ont été facturées à des tiers (notamment copropriétaires, locataires, etc.).

Le Groupe n'a subi aucune perte significative non assurée en 2024 au titre des actifs existants.

Fin 2024, les programmes d'assurance du Groupe ont été renégociés afin de couvrir l'ensemble du portefeuille, et placés sur les marchés européens, au Royaume-Uni et aux États-Unis principalement, et ce à effet du 1er janvier 2025.

(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 525

7.1.1 Informations générales 525

7.1.2 Forme juridique et législation applicable 525

7.2 Capital social et autres titres donnant accès au capital 525

7.2.1 Capital social – forme des actions 525

7.2.2 Titres donnant accès au capital 525

7.2.3 Évolution du capital social d'Unibail-Rodamco-Westfield SE depuis 5 ans 526

7.3 Programme de rachat d'actions 527

7.3.1 Autorisation de rachat d'actions 527

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 2024 527

7.3.3 Situation au 31 décembre 2024 527

7.4 Informations sur l'actionnariat 528

7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote 528

7.4.2 Informations sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1er janvier 2024 529

7.4.3 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 530

7.4.4 Pacte d'actionnaires 530

7.5 Autorisations financières 531

7.6 Statuts de la Société et Règlements Intérieurs 533

7.6.1 Objet social (Article 2 des statuts) 533

7.6.2 Principe des actions jumelées (Article 6 des statuts) 533

7.6.3 Régime SIIC 533

7.6.4 Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions 533

7.6.5 Organes de gestion et de direction (articles 10 à 16 des statuts) 534

7.6.6 Assemblées Générales (articles 18 et 19 des statuts) 536

7.6.7 Répartition statutaire des bénéfices (article 21 des statuts) 536

7.6.8 Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif (articles 9 et 9 bis des statuts) 536

7.7 Prise de participation de la Société hors du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield 537

7.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 537

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 969500SHQITWXSIS7N89.

Son exercice social commence le 1er 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 2024, le capital social de la Société s'élève à 713 147 735 euros, divisé en 142 629 547 actions ordinaires de 5 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.

- Actions Jumelées

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.

- CDI (*CHESS DEPOSITARY INTERESTS*)

Les CDI désignent les certificats de dépôt australiens CHESS (*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 (CHESS Depositary Nominees Pty Limited, une filiale de l'*Australian Securities Exchange* (ASX)). Les CDI sont admis aux négociations sur le marché réglementé australien (ASX).

20 CDI représentent collectivement un intérêt économique (*beneficial interest*) dans une Action Jumelée. CDN permet aux porteurs de CDI d'exercer[1] les droits de vote attachés aux Actions Jumelées.

Les CDI peuvent être convertis à tout moment en Actions Jumelées, et inversement.

Au 31 décembre 2024, 105 787 440 CDI (correspondant à 5 289 372 Actions Jumelées) étaient en circulation, soit 3,71 % du capital social.

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 Actions de performance, de Fidélisation 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, les Actions de Fidélisation 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 2.3.4).

Au 31 décembre 2024, 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 1,03 % du capital totalement dilué au titre des Actions de Performance, 0,15 % du capital totalement dilué au titre des Actions de Fidélisation et 2,47 % du capital totalement dilué au titre des *Stock-Options* de Performance.

7.2.2.2 Autres titres donnant accès au capital

Néant.

(1) Le porteur de CDI pourra soit (i) demander à CDN de voter dans un sens particulier, soit (ii) demander à ce que CDN lui donne pouvoir afin d'aller voter directement lors de l'Assemblée Générale.

7.2.3 Évolution du capital social d'Unibail-Rodamco-Westfield SE depuis 5 ans

Depuis le 1er janvier 2020, 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
2020	31/03/2020	Création d'AP (Plan RVLT 2017)	14 235	138 392 840	691 964 200 €	0,00 €
	04/06/2020	Création d'AP (Plan RVLT 2016)	10 395	138 403 385	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 €
2021	31/03/2021	Création d'AP (Plans RVLT 2017-2018)	23 990	138 496 375	692 481 875 €	0,00 €
	24/06/2021	Création d'AP (Plan RVLT SI 2018)	23 986	138 520 361	692 601 805 €	0,00 €
	24/06/2021	Augmentation de capital réservée aux salariés	74 055	138 594 416	692 972 080 €	3 191 029,95 €
2022	07/03/2022	Création d'AP (Plan RVLT 2018)	9 410	138 603 826	693 019 130 €	0,00 €
	21/03/2022	Création d'AP (Plan RVLT 2019)	50 092	138 653 918	693 269 590 €	0,00 €
	29/04/2022	Augmentation de capital réservée aux salariés	105 741	138 759 659	693 798 295 €	4 041 421,02 €
	25/05/2022	Création d'AP (Plan RVLT SI 2019)	7 429	138 767 088	693 835 440 €	0,00 €
2023	22/03/2023	Création d'AP (Plan RVLT 2020)	143 311	138 910 399	694 551 995 €	0,00 €
	22/03/2023	Création d'AP (Plan RVLT 2021)	1 698	138 912 097	694 560 485 €	0,00 €
	04/05/2023	Augmentation de capital réservée aux salariés	128 408	139 040 505	695 202 525 €	4 467 314,32 €
	13/09/2023	Création d'AP (Plan RVLT SI 2022-2023)	886	139 041 391	695 206 955 €	0,00 €
2024	30/04/2024	Augmentation de capital réservée aux salariés	108 496	139 149 887	695 749 435 €	4 682 687,36 €
	20/05/2024	Création d'AP (Plan RVLT 2021)	166 510	139 316 397	696 581 985 €	0,00 €
	31/05/2024	Levées de SO (Plan SO 2021)	39 758	139 356 155	696 780 775 €	2 480 104,04 €
	30/06/2024	Levées de SO (Plan SO 2021)	7 949	139 364 104	696 820 520 €	495 858,62 €
	31/10/2024	Levées de SO (Plan SO 2021)	7 324	139 371 428	696 857 140 €	456 871,12 €
	04/12/2024	Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	3 254 000	142 625 428	713 127 140 €	362 434 482,00 €
	31/12/2024	Levées de SO (Plan SO 2021)	4 119	142 629 547	713 147 735 €	256 943,22 €

Les augmentations de capital liées aux levées de Stock-Options de Performance (SO) et aux créations d'Actions de Performance (AP) sont constatées par décision du Directoire.

7.3 Programme de rachat d'actions

7.3.1 Autorisation de rachat d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024 (vingt-quatrième résolution) a autorisé le Directoire, en application des articles L. 22-10-62 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. 22-10-62 du Code de commerce et sous réserve d'une autorisation en vigueur 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 ou permises par la loi, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes, de plans d'actionnariat ou de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises (ou plan assimilé) au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;

(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 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 service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ; et

(v) La mise en œuvre de toute nouvelle pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers et, plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix maximum d'achat a été fixé à 110 euros hors frais par Action Jumelée sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Le montant maximal consacré au programme de rachat d'actions est de 1,5 milliard d'euros.

Cette autorisation n'est pas utilisable par le Directoire en période d'offre publique.

Assemblée Générale du 29 avril 2025

À l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, 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 5 euros. Sur la base du capital social au 31 décembre 2024 (soit 142 629 547 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 1,5 milliard d'euros.

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 30 avril 2024. Elle ne serait 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 2024

La Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action propre au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2024.

7.3.3 Situation au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, la Société ne détient pas d'action propre.

7.4 Informations sur l'actionnariat

7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2024, le capital social de la Société est composé de 142 629 547 actions ordinaires d'une valeur nominale de 5 euros, entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote simple, conformément au principe « une action, un vote ».

Le tableau suivant présente, à la connaissance de la Société, les variations de la répartition du capital social et des droits de vote de la Société des 3 derniers exercices :

	Situation au 31/12/2022			Situation au 31/12/2023			Situation au 31/12/2024		
Actionnariat	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**
Sociétés contrôlées par le Groupe Familial Niel* (Rock Investment et NJJ Holding)[1][2]	20 286 422	14,62	14,62	20 286 422	14,59	14,59	21 666 482	15,19	15,19
Mandataires sociaux[3]	212 311	0,15	0,15	127 011	0,09	0,09	169 053	0,12	0,12
Plan d'Épargne Entreprise[4]	518 907	0,37	0,37	598 985	0,43	0,43	699 190	0,49	0,49
Autres actionnaires	117 749 448	84,85	84,85	118 028 973	84,89	84,89	120 094 822	84,21	84,21
Total	**138 767 088**	**100,00**	**100,00**	**139 041 391**	**100,00**	**100,00**	**142 629 547**	**100,00**	**100,00**

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

*Le Groupe Familial Niel est composé de M. Xavier Niel et de ses enfants et détient l'intégralité de la société NJJ Holding, laquelle contrôle la société Rock Investment. La société Rock Investment est contrôlée par la société NJJ Holding, laquelle était elle-même contrôlée par M. Xavier Niel seul jusqu'au 10 octobre 2024 (cf. Section 7.4.3).

(1) Le nombre d'actions du Groupe Familial Niel ne prend pas en compte les actions détenues par assimilation tel que notifiées dans les déclarations de franchissements de seuil.

(2) Voir également Section 7.4.3

(3) Les dirigeants mandataires sociaux visent les 5 membres composant le Directoire. Le montant ne prend pas en compte les parts détenues par eux dans le Plan d'Épargne Entreprise.

(4) Sont incluses les parts souscrites par les membres du Directoire dans le Plan d'Épargne Entreprise de la Société.

Depuis le 31 décembre 2024, il n'y a pas eu de variation significative du capital social.

7.4.2 Informations sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1er janvier 2024

Les franchissements de seuils légaux notifiés antérieurement au 1er janvier 2024 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 4ème 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 2 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.

Au 28 février 2025, 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 déclarations reçues depuis le 1er janvier 2024 :

Actionnaire	Date de franchissement	Date de notification	Franchissement	Nombre d'actions	% du capital social[1]	Nombre de droits de vote	% de droits de vote[1]
Resolution Capital Limited	29/01/2024	31/01/2024	Hausse	2 970 237	2,00	2 970 237	2,00
Amundi	19/02/2024	19/02/2024	Hausse	2 793 928	2,00	2 793 928	2,00
Citigroup Inc.	08/03/2024	11/03/2024	Baisse	756 004	0,54	756 004	0,54
Amundi	08/04/2024	08/04/2024	Baisse	2 740 258	1,97	2 740 258	1,97
Rock Investment	22/04/2024	24/04/2024	Hausse	29 070 300[2]	20,91	29 070 300[2]	20,91
Amundi	22/05/2024	22/05/2024	Hausse	2 831 704	2,03	2 831 704	2,03
Société Générale	27/08/2024	02/09/2024	Hausse	19 089 798[3]	13,70	19 089 798	13,70
Société Générale	02/09/2024	03/09/2024	Baisse	14 297 595[4]	10,26	14 297 595	10,26
Xavier Niel par l'intermédiaire de Rock Investment[5]	10/10/2024	16/10/2024	Baisse	0	0	0	0
Groupe Familial Niel par l'intermédiaire de Rock Investment[5]	10/10/2024	16/10/2024	Hausse	21 666 482[6]	15,55	21 666 482[6]	15,55
CPPIBE	09/12/2024	12/12/2024	Hausse	3 254 000[7]	2,28	3 254 000[7]	2,28
CPPIBE	12/12/2024	12/12/2024	Baisse	0	0	0	0
Société Générale	18/02/2025	24/02/2025	Baisse	14 121 715	9,90	14 121 715	9,90
Société Générale	20/02/2025	24/02/2025	Hausse	15 931 926	11,17	15 931 926	11,17

(1) Pourcentages du capital et de droits de vote théoriques à la date respective de chacune des déclarations de franchissement de seuil.
(2) Excluant des instruments financiers à dénouement conduisant à la détention par assimilation de 11 290 594 actions et droits de vote, représentant 8,12 % du capital et des droits de vote.
(3) Représentant 4 904 533 actions détenues directement et 14 185 265 actions détenues par assimilation.
(4) Représentant 4 918 798 actions détenues directement et 9 378 797 actions détenues par assimilation.
(5) Ces franchissements de seuils résultent de la donation, par M. Xavier Niel, de la quasi-totalité des actions de la société NJJ Holding à ses enfants. Le Groupe Familial Niel agit de concert avec les sociétés NJJ Holding et Rock Investment qu'il contrôle.
(6) Excluant des instruments financiers à dénouement conduisant à la détention par assimilation de 13 887 996 actions et droits de vote, représentant 9,96 % du capital et des droits de vote.
(7) Excluant les actions détenues par sa société mère, Canada Pension Plan Investment Board, représentant 0,01 % du capital et des droits de vote.

7.4.3 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

À la connaissance de la Société, conformément aux déclarations de franchissement de seuils, les actionnaires détenant une participation dans la Société supérieure à 5 % de son capital ou de ses droits de vote (incluant les instruments financiers) sont les suivants :

Actionnaire	Nombre d'actions incluant les instruments dérivés ayant pour sous-jacent l'Action Jumelée URW	**% du capital incluant les instruments dérivés ayant pour sous-jacent l'Action Jumelée URW**	Nombre de droits de vote incluant les instruments dérivés ayant pour sous-jacent l'Action Jumelée URW	**% de droits de vote incluant les instruments dérivés ayant pour sous-jacent l'Action Jumelée URW**
Rock Investment[1]	35 554 478	25,51 %	NC	NC
Société Générale	15 931 926	11,17 %	15 931 926	11,17 %
BlackRock Inc.	11 022 788	7,73 %	11 022 788	7,73 %

(1) Comprend les 21 666 482 actions effectivement détenues (i.e. 15,55 % du capital et des droits de vote) et les 13 887 996 actions détenues par assimilation (i.e. 9,96 % du capital et des droits de vote) au 16 octobre 2024. Cf. Déclaration du 16 octobre 2024 en Section 7.4.2.

7.4.4 Pacte d'actionnaires

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte d'actionnaires, ni de personne ou groupe de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur la Société.

7.5 Autorisations financières

Conformément à l'article L. 225-37-4 sur renvoi de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le tableau suivant récapitule l'utilisation, entre le 1er janvier 2024 et le 31 décembre 2024, des délégations relatives aux augmentations de capital en cours de validité accordées par les assemblées générales.

Nature de l'autorisation[1]	Date de l'Assemblée Générale et résolution	Échéance de l'autorisation	Montant	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés[4]	**Montant restant à utiliser au 31/12/2024**
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS[3]	11/05/2023 Résolution n°25 (durée : 26 mois)	11/07/2025	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[2]	Actionnaires	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS[3] par voie d'offre au public	11/05/2023 Résolution n°26 (durée : 26 mois)	11/07/2025	68 000 000 € 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[2]	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS[3]	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]	11/05/2023 Résolution n°27 (durée : 26 mois)	11/07/2025	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières[2]	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et/ou valeurs mobilières selon les mêmes modalités et conditions que celles retenues pour l'émission initiale	0	Totalité de l'autorisation

(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 millions d'euros ; le montant nominal global maximum des titres de créance est fixé à 2 milliards d'euros.
(3) Droit préférentiel de souscription.
(4) Nombre d'actions, d'Actions de Performance ou de *Stock-Options* créées/souscrites ou attribuées.

7.

7.5 Autorisations financières

Nature de l'autorisation[1]	Date de l'Assemblée Générale et résolution	Échéance de l'autorisation	Montant	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés[4]	**Montant restant à utiliser au 31/12/2024**
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	11/05/2023 Résolution n°28 (durée : 26 mois)	11/07/2025	Seuil maximal d'apport en nature sous forme de valeurs mobilières : 10 % du capital social à la date de l'opération[2]	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS[3]	3 254 000	7,7 %
Augmentation de capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne Entreprise avec suppression du DPS[3]	11/05/2023 Résolution n°29 (durée : 18 mois)	11/11/2024	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	Adhérents au PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote dans les limites légales	108 496	Remplacée par l'autorisation approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024
	30/04/2024 Résolution n°26 (durée : 18 mois)	11/11/2025				0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – Plan d'options de souscription d'actions	11/05/2022 Résolution n°22 (durée : 38 mois)	11/07/2025	2 % 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	508 866[6]	1,08 %
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – Actions gratuites[5] (Actions de Performance et Actions de Fidélisation)	11/05/2022 Résolution n°23 (durée : 38 mois)	11/07/2025	1,8 % 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 performance et/ou de présence obligatoires	508 866[7]	1,04 %

(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 millions d'euros ; le montant nominal global maximum des titres de créance est fixé à 2 milliards d'euros.
(3) Droit préférentiel de souscription.
(4) Nombre d'actions, d'Actions de Performance ou de *Stock-Options* créées/souscrites ou attribuées.
(5) L'Assemblée Générale du 11 mai 2022 a autorisé le Directoire à consentir des Actions de Performance et des Actions de Fidélisation (non soumises à conditions de performance).
(6) Soit 521 758 *Stock-Option*s après ajustement.
(7) Soit 521 758 Actions de Performance après ajustement.

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 10 mars 2025.

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 ; et
- 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, Unibail-Rodamco-Westfield N.V., et toutes les entités contrôlées qui figurent dans les comptes consolidés de la Société et/ou d'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 d'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.

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 2.2.

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 7 membres nommés pour une durée de 4 ans par le CS qui confère à l'un d'eux la qualité de Président. Au 31 décembre 2024, le Directoire est composé de 5 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).

Résumé 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 excepté 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 l'optimisation du coût du capital et des relations avec les investisseurs. En cette qualité, il est responsable de la fonction financière globale au sein du Groupe (comptabilité, contrôle financier, consolidation, (re)financement, fiscalité, processus d'élaboration du budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs et relations avec les investisseurs) ;
- Le Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable est en charge des ressources humaines, de l'informatique et de l'organisation ainsi que du développement durable au niveau du Groupe ;
- Le Directeur Général Stratégie et Investissements est, avec le Président du Directoire, responsable de la structuration, du développement et du déploiement de la stratégie du Groupe, 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 chargé de challenger la stratégie d'entreprise, en particulier la stratégie d'actifs et de développement, de restructurations majeures, d'extensions ou rénovations des actifs existants. À compter du 1er mai 2025, il agira également en qualité de Directeur Général Opérations Europe et supervisera les Directeurs Généraux Opérations Régionaux de l'Europe continentale et du Royaume-Uni ; et
- La Directrice Générale Stratégie Client et Commerce est responsable de l'intégration de tous les aspects de l'expérience client, de l'évolution de l'offre et de l'accélération de la trajectoire de croissance des capacités médiatiques et numériques émergentes, et dirige le marketing, Westfield Rise, le Digital & Data, le leasing international, les partenariats stratégiques, le Concept Studio et les centres d'excellence SCM & PMPS.

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 3 ans.

Le maintien en fonction 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 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.

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, 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 toute ou partie de participations), à l'exception de tout engagement entre entités du Groupe, directement ou par l'intermédiaire de personnes morales, d'un montant supérieur à 2,5 millions (chiffres consolidés) pour tout engagement non conforme à la stratégie d'investissement du Groupe. Ce seuil est porté à 25 millions d'euros (chiffres consolidés) pour tout engagement conforme à la stratégie d'acquisition du Groupe ;
- Tout engagement de dépenses d'investissement en vue de la croissance interne : (i) pour les engagements de capex de développement identifiés dans le budget : (a) d'un montant supérieur à 100 millions (chiffres consolidés) ou (b) représentant un engagement additionnel supérieur à 10 millions (chiffres consolidés) et (ii) pour les capex de maintenance et de commercialisation, tout engagement excédant l'enveloppe de capex identifiés dans le budget portant sur un montant agrégé supérieur à 10 millions (chiffres consolidés) ;
- Les cessions d'actifs (y compris la cession d'immeuble par nature et la cession de tout ou partie de participations), à l'exception de tout engagement entre entités du Groupe, directement ou par l'intermédiaire de personnes morales, (i) pour les engagements portant sur des actifs identifiés comme cessibles : d'un montant supérieur à 150 millions d'euros (chiffres consolidés) ou impliquant une dépréciation de la valeur comptable de l'actif supérieure à 10 % ou à 10 millions d'euros et (ii) pour les engagements portant sur des actifs non identifiés comme cessibles, d'un montant supérieur à 25 millions (chiffres consolidés) ;
- L'endettement ou la constitution de sûretés d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés), seuil porté à 1 milliard d'euros lorsque ces opérations concernent un emprunt de la Société destiné à refinancer une dette financière ;
- L'externalisation au profit de tiers des activités de gestion d'actifs et de gestion commerciale ou d'autres responsabilités de gestion d'actifs ou de gestion commerciale 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 ;
- Toute modification substantielle de la structure de gouvernance et/ou organisationnelle du Groupe, y compris la répartition des compétences au sein du Directoire, l'approbation des modifications au Règlement Intérieur du Directoire, la relocalisation 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 globale 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 (y compris toute modification de la participation détenue par la Société dans Unibail-Rodamco-Westfield N.V.) ;
- Tout engagement hors bilan de la Société pour un montant supérieur à 25 millions (chiffres consolidés) ;
- Toute proposition à l'Assemblée Générale de modifications des statuts de la Société ;
- Toute proposition de nomination, renouvellement ou révocation des Commissaires aux comptes et des Auditeurs de durabilité de la Société ou de l'une de ses principales filiales et tout examen de leurs rémunérations ;
- 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 au titre de laquelle cette société obtiendrait le droit de désigner des membres du CS ;
- Toute sollicitation de délais de paiement ou le dépôt de bilan de la Société ou de toute société du Groupe ;
- 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 ; et
- 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.

Les comités spécialisés du Conseil de surveillance

Deux Comités spécialisés ont pour mission d'assister le CS 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 détaillées à la Section 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 les règlements européens. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et tout actionnaire, justifiant de la propriété de ses actions depuis 2 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 10 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 au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) et adresser le justificatif de cette inscription à la Société par lettre recommandée, dans un délai maximal de 5 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 privé 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* des statuts, 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 10 jours de Bourse avant la mise en paiement des distributions.

(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.

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 2 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.

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 a acquis, le 30 décembre 2024, 100 % du capital social et des droits de vote de la société ASTAVAL 87, société par actions simplifiée dont le siège social est situé 7 place du Chancelier Adenauer – 75016 Paris, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 341 298 578.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2024, la Société n'a pris aucune autre participation significative dans une société ayant son siège social en France.

7.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

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 rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. Section 8.6.4).

CHAPITRE 8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 Attestation des responsables du Document d'Enregistrement Universel **539**

8.2 Contrôleurs légaux des comptes **540**

8.3 Informations historiques sur les exercices 2022 et 2023 **540**

8.3.1 Pour l'exercice 2022 540

8.3.2 Pour l'exercice 2023 540

8.4 Documents accessibles au public **540**

8.5 Glossaire **541**

8.6 Tables de concordance **543**

8.6.1 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 543

8.6.2 Table de concordance du rapport financier 546

8.6.3 Table de concordance du rapport de gestion (incluant le rapport de gestion du Groupe et le rapport de durabilité) 546

8.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 549

8.1 Attestation des responsables du Document d'Enregistrement Universel

Nous attestons 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 annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion du groupe ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées, et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Paris, le 21 mars 2025

Jean-Marie Tritant
Président du Directoire

Fabrice Mouchel
Membre du Directoire
Directeur Général Finance

8.2 Contrôleurs légaux des comptes

Les Commissaires aux comptes de la Société sont les suivants :

KPMG S.A.
Monsieur Régis Chemouny
Tour Eqho – 2 avenue Gambetta Paris La Défense
92400 Courbevoie Cedex

Date de début du premier mandat :
Assemblée Générale du 11 mai 2023

Deloitte & Associés
Monsieur Emmanuel Gadret et Monsieur Sylvain Durafour
6, Place de la Pyramide
92908 Paris La Défense Cedex

Date de début du premier mandat[1]:
Assemblée Générale du 27 avril 2011

Les mandats de Commissaires aux comptes de KPMG S.A. et de Deloitte & Associés expireront à l'Assemblée Générale 2029 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

8.3 Informations historiques sur les exercices 2022 et 2023

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2024 :

8.3.1 Pour l'exercice 2022

Le Document d'Enregistrement Universel de l'exercice 2022 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») en date du 27 mars 2023, sous le numéro de dépôt D. 23-0157.

Les informations financières, les comptes consolidés de l'exercice 2022 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurent respectivement aux chapitre 4 (pages 237 à 299) et chapitre 5 (pages 301 à 429).

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 2023

Le Document d'Enregistrement Universel de l'exercice 2023 a été déposé auprès de l'AMF en date du 19 mars 2024, sous le numéro de dépôt D. 24-0143.

Les informations financières, les comptes consolidés de l'exercice 2023 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurent respectivement aux chapitre 4 (pages 271 à 335) et chapitre 5 (pages 337 to 427).

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 d'Enregistrement Universel sous la forme de rapports annuels, et leurs actualisations déposés auprès de l'AMF ; et
- 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, 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.

CAM : Forfait de service charges (US).

Chiffres d'affaires des commerçants : chiffres d'affaires, hors Pays-Bas, des commerçants des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco-Westfield (« URW ») en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration.

Coût moyen de la dette : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (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 jusqu'à l'achèvement, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, 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 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.

EBE : Résultat opérationnel récurrent avant amortissement et dépréciation d'actifs.

Effet taux : évolution des rendements potentiels (pour neutraliser l'évolution des taux de vacance) et en prenant en compte les droits d'entrée.

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. URW 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.

Évaluation des espaces de bureaux occupés : évaluation basée sur la répartition de la valeur entre les espaces occupés et les espaces vacants, faite par l'expert.

***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 : 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.

Investissements de remplacement : les investissements de remplacement sont relatifs à des équipements ou des travaux sur la structure d'un actif en exploitation. L'objectif premier de ces investissements est d'assurer le maintien dans un bon état de fonctionnement de l'actif et / ou d'effectuer des améliorations mineures. Ces investissements sont effectués compte tenu de l'obsolescence, de la nécessité de maintenir les performances techniques au niveau des standards de marché ou de respecter des contraintes légales.

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

Loyer variable : Loyer calculé en % du chiffre d'affaires du locataire.

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 d'actif libre : actif libre/dette non garantie.

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.

Ratio d'endettement hypothécaire : dette hypothécaire/total actifs.

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.

Revenu moyen par visite : revenu généré par Westfield Rise divisé par la fréquentation sur la même période.

Revenu net d'exploitation-Viparis : « Loyers nets » et « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part récurrente des sociétés liées » des sites Viparis.

Saisie : action d'un prêteur cherchant à prendre la garantie d'un prêt lorsque les paiements du prêt ne sont pas effectués, ce qui entraîne un transfert du bien et l'extinction de la dette hypothécaire correspondante.

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). C'est-à-dire pour convertir les flux de trésorerie futurs en valeur actuelle.

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'affaires 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 : p art revenant à URW du loyer n et 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. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque Westfield et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul du taux de rendement net initial.

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 net initial sur les surfaces occupées : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisés par l'évaluation des actifs loués, en valeur, hors droits et frais estimés. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans ce calcul.

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. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque Westfield et les activités aéroportuaires ne sont pas inclus dans le calcul.

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	8.2
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 Legal Entity Identifier	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	1.4, 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. Coentreprises et participations dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative	5.2 (note 6)
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	3.2.2 – 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 – 3.4.3
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

8.

8.6 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	3.3
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
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	4.1.1.7 – 4.1.1.9
11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
11.1. Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	4.1.1.9
11.2. Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	4.1.1.9
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	2.2
12.2. Conflits d'intérêts	2.2.2.5
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
13.1. Rémunération versée et avantages en nature	2.3.2
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	2.2
14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur	2.2.2.5
14.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations	2.2.2.4
14.4. Déclaration de conformité à un code de gouvernement d'entreprise	2.1
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	n/a
15. SALARIÉS	
15.1. Nombre de salariés	3.2.3.1.8
15.2. Participations et stock-options	2.3.4
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	7.4.3
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 6.5)
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 3 derniers exercices et le rapport d'audit	5.1 – 5.6, 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

Informations	Section du Document d'Enregistrement Universel
18.1.6. États financiers consolidés	5.1 – 5.2
18.1.7. Date des dernières informations financières	5.1 – 5.2
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 – 5.7
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	4.1.1.8 – 4.1.1.9
18.5.2. Montant du dividende par action	4.1.1.8
18.6. Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	5.2 (notes 9 – 13.3)
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	7.2.3
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 de concordance suivante permet d'identifier les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du 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 SOCIAUX	5.3
2. COMPTES CONSOLIDÉS	5.1
3. RAPPORT DE GESTION	8.6.3
4. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	voir la table de concordance dédiée
5. PERSONNES RESPONSABLES	
5.1. Personnes responsables des informations contenues dans le rapport financier annuel	8.1
5.2. Déclaration des personnes responsables du rapport financier annuel	8.1
6. RAPPORTS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS	
6.1. Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	5.6
6.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.5
7. RAPPORT DE CERTIFICATION SUR LES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ	3.2

8.6.3 Table de concordance du rapport de gestion (incluant le rapport de gestion du Groupe et le rapport de durabilité)

La table de concordance ci-après permet d'identifier les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux articles L. 225-100, L. 232-1, L. 22-10-35 et suivants et L. 232-6-3 du Code de commerce (sauf indication contraire, les articles précisés ci-dessous renvoient aux articles du Code de commerce).

Rapport de gestion		Section du Document d'Enregistrement Universel
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	L. 232-1, II 1°et L. 233-26	4.1.1
1.2. Évolution prévisible de la situation de la Société	L. 232-1, II 1°et L. 233-26	4.1.1.9
1.3. 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. 1° et L. 233-26	4.1.1.7
1.4. Activité en matière de recherche et développement	Articles L. 232-1, II. 2° et L. 233-26	n/a
1.5. Succursales existantes	Articles L. 232-1, II. 3° et L. 233-26	n/a
1.6. Indicateurs clés de performance de nature financière	Articles L. 232-1, II. 4° et L. 233-26	4.1.1
1.7. 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	Articles L. 232-1, II. 4° et L. 233-26	3.2.2 – 3.2.3
1.8. Description des principaux risques et incertitudes	Articles L. 232-1, II. 5° et L. 233-26	Chapter 6
1.9. Indications sur les objectifs et politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	Articles L. 232-1, II. 6° et L. 233-26	6.2.2
1.10. Informations sur les ressources incorporelles essentielles, la manière dont son modèle commercial dépend fondamentalement de ces ressources et en quoi elles constituent une source de création de valeur pour elle	Articles L. 232-1, II. 7° et L. 233-26	n/a
1.11. Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	n/a
1.12. Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients	Article D. 441-6	5.8.1

Rapport de gestion		Section du Document d'Enregistrement Universel
1.13. Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1	7.7
1.14. Aliénation de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19	n/a
1.15. Incidences des activités de la Société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Article L. 22-10-35	3.2
1.16. Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	Article L. 22-10-35	3.2.3.1.3
2. RAPPORT DE DURABILITÉ		
2.1. Incidences de l'activité de la Société sur les enjeux de durabilité	Article L. 232-6-3	3.2.1.3
2.2. Manière dont les enjeux de durabilité influent sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de la Société	Article L. 232-6-3	3.2.1.3
2.3. Modèle commercial et stratégie d'entreprise	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, I.1°	1.3, 3.2
• Degré de résilience du modèle commercial et de la stratégie de la Société en ce qui concerne les risques liés aux enjeux de durabilité (description et indicateurs)		
• Opportunités que recèlent les enjeux de durabilité pour la Société (description et indicateurs)		
• Plans de la Société, y compris les actions prises ou envisagées et les plans financiers et d'investissement connexes, pour assurer la compatibilité de son modèle commercial et de sa stratégie avec la transition vers une économie durable, la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C, et, le cas échéant, l'exposition de la Société à des activités liées au charbon, au pétrole et au gaz (description et indicateurs)		
• Manière dont le modèle commercial et la stratégie de la Société tiennent compte des intérêts des parties prenantes et des incidences de son activité sur les enjeux de durabilité (description et indicateurs)		
• Manière dont la stratégie de la Société est mise en œuvre en ce qui concerne les enjeux de durabilité (description et indicateurs)		
2.4. Objectifs assortis d'échéances que s'est fixés la Société en matière de durabilité et les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs, y compris, s'il y a lieu, des objectifs absolus de réduction des émissions de gaz à effet de serre au moins pour 2030 et 2050 (description et indicateurs) et déclaration selon laquelle les objectifs relatifs aux enjeux environnementaux reposent sur des données scientifiques probantes	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, I.2° et R. 232-8-4, II.	3.1
2.5. Rôle des organes de direction, d'administration ou de surveillance concernant les enjeux de durabilité, ainsi que les compétences et l'expertise des membres de ces organes à cet égard ou les possibilités qui leur sont offertes de les acquérir (description et indicateurs)	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, I.3°	3.2.1.2
2.6. Politiques de la Société en ce qui concerne les enjeux de durabilité (description et indicateurs)	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, I.4°	3.1,3.2
2.7. Incitations liées aux enjeux de durabilité octroyées par la Société aux membres des organes de direction, d'administration ou de surveillance (description et indicateurs)	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, I.5°	3.2.1.2.3
2.8. Procédure de vigilance raisonnable mise en œuvre par la Société concernant les enjeux de durabilité et les incidences négatives recensées dans ce cadre (description et indicateurs)	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, I.6°	3.2.1.2.4
2.9. Principales incidences négatives potentielles ou réelles, les mesures prises pour recenser, surveiller, prévenir, éliminer ou atténuer ces incidences négatives et les résultats obtenus à cet égard (description et indicateurs)	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, I.7°	3.2
2.10. Principaux risques pour la Société liés aux enjeux de durabilité, y compris ses principales dépendances, et la manière dont elle gère ces risques (description et indicateurs)	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, I.8°	3.2.1.2.5, 6.2.2.3
2.11. Description du processus mis en œuvre par la Société afin de déterminer les informations incluses dans le rapport de durabilité	Articles L. 232-6-3 et R. 232-8-4, II.	3.2.1.3.3

8.

8.6 Tables de concordance

Rapport de gestion		Section du Document d'Enregistrement Universel
2.12. Lorsque les incidences ou les risques liés aux enjeux de durabilité d'une ou plusieurs des entreprises du groupe diffèrent de façon importante de ceux concernant les autres entreprises qui le composent :	R. 233-16-3 du Code de commerce	3.2.1.1.1
• Les informations adéquates pour comprendre ces incidences et ces risques		
• Liste des sociétés dispensées de publier des informations en matière de durabilité en vertu de la dispense prévue au V de l'article L. 232-6-3 ou au V de l'article L. 233-28-4		
2.13. Part du chiffre d'affaires provenant de produits ou de services associés à des activités économiques pouvant être considérées comme durables sur le plan environnemental	Art 8 règlement délégué 2020/852	3.2.2.6
• Part des dépenses d'investissement et la part de leurs dépenses d'exploitation liée à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques pouvant être considérées comme durables sur le plan environnemental (taxonomie).		
3. CAPITAL ET ACTIONNARIAT		
3.1. Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils, identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	7.4
3.2. Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 et R 225-160 du Code de commerce	7.3
3.3. État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1er du Code de commerce	7.4.1
3.4. 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 du Code de commerce	n/a
3.5. 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	2.3.4.3
3.6. Montant des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des 3 exercices précédents	Article 243 bis du Code général des impôts	5.2 (note 12.3)
4. AUTRES INFORMATIONS		
4.1. Tableau des résultats de la Société au cours de 5 derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	5.8.2
4.2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. table spécifique	voir la table de concordance dédiée
4.3. Dépenses et charges non déductibles fiscalement	Articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts	n/a
4.4. Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	n/a
4.5. Dispositif anticorruption	Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	2.4.5
4.6. Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	n/a
4.7. Rachat par la société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	7.3

8.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu au dernier alinéa de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Rapport de gestion		Section du Document d'Enregistrement Universel
1. INFORMATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS		
1.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2	2.3.1
1.2. 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°	2.3.2.2
1.3. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2°	2.3.2.2
1.4. Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3°	2.3.1.1
1.5. 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°	2.3.1.1
1.6. 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
1.7. 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°	2.3.2.1
1.8. 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 5 exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7°	2.3.2.1
1.9. 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°	2.3.2.1
1.10. Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au sens de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9°	2.3.2.1
1.11. 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°	2.3.2.1
1.12. 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 CS)	Article L. 22-10-9, I., 11°	2.3.2.1
1.13. Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185	2.3.1.1
1.14. Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59	2.3.1.1
2. INFORMATION SUR LA GOUVERNANCE		
2.1. 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°	2.2.1.1 - 2.2.2.1
2.2. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2°	2.2.2.5
2.3. 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
2.4. Modalités d'exercice de la Direction Générale	Article L. 225-37-4, 4°	2.2.1
2.5. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1°	2.2.2.2
2.6. Description de la politique de diversité appliquée aux membres du CS et description des objectifs de cette politique, modalités de mise en œuvre et résultats obtenus	Article L. 22-10-10, 2°	2.2.2.3
2.7. Éventuelles limitations que le CS apporte aux pouvoirs du Directoire	Article L. 22-10-10, 3°	7.6.5.2
2.8. Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe *comply or explain*	Article L. 22-10-10, 4°	2.1
2.9. Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Article L. 22-10-10, 5°	7.6.6
2.10. Procédure d'évaluation des conventions courantes – mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6°	2.2.2.5
3. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES		
3.1. Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise	Article L. 22-10-10, 7°	Chapitre 6
4. INFORMATION SUSCEPTIBLE D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	Article L. 22-10-11	7.8
5. OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE	Article L. 225-68, dernier alinéa	2.5

Conception et production par **emperor**
Rendez-vous sur **emperor.works**

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD