

7



RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et sur les procédures de contrôle interne du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2015 (article L. 225-68 du Code de Commerce) :

Le présent rapport a été préparé avec l'appui du Directoire d'Unibail-Rodamco SE, du Directeur Juridique Groupe et du Directeur de l'Audit Interne et du Management de Risques du Groupe. Par ailleurs, il a été discuté avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. Le Conseil de Surveillance a approuvé ce rapport le 8 mars 2016, conformément à l'article L. 225-68 du Code de Commerce.

7.1. CONSEIL DE SURVEILLANCE	335		
7.1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance	335	7.4.3. Les risques liés à la protection des actifs	347
7.1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance	341	7.4.4. Risques liés à la gestion locative des actifs et à la vente de prestations de services	347
7.2. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE	344	7.4.5. Les risques financiers	347
7.3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	345	7.4.6. Les risques juridiques	348
7.4. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	345	7.4.7. Les risques informatiques	348
7.4.1. Autorisation des investissements et des cessions	346	7.4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables	349
7.4.2. Risques liés à la gestion des projets de construction/rénovation des actifs	346	7.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTEES	350
		7.6. RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE	351

7.1. CONSEIL DE SURVEILLANCE

7.1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

7.1.1.1. Rappel des missions et prérogatives

Le Conseil de Surveillance exerce une surveillance et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société. À cet effet, le Conseil de Surveillance effectue les diligences et contrôles appropriés et peut obtenir une copie de l'ensemble des documents nécessaires au bon exercice de ses fonctions. Le fonctionnement du Conseil de Surveillance est régi par les statuts de la Société et un règlement intérieur spécifique (la « Charte du Conseil de Surveillance ») ⁽¹⁾. Il émet des recommandations au Directoire notamment sur les questions suivantes :

- la stratégie et la performance financière de la Société ;
- les risques liés à l'activité ;
- la structure et l'administration des systèmes internes de gestion des risques et de contrôle ;
- les procédures en matière de traitement de l'information financière et comptable et le respect des lois et réglementations applicables.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance définit les règles de gouvernance de la Société et veille à leur application effective. Il évalue le fonctionnement du Directoire, du Conseil de Surveillance (et de ses comités) et de leurs membres. Le cas échéant, il assure la gestion et le règlement des conflits d'intérêts et des éventuels dysfonctionnements au sein du Conseil de Surveillance et/ou du Directoire.

7.1.1.2. Limitations apportées aux pouvoirs du Directoire par le Conseil de Surveillance

Conformément aux dispositions de l'article 11.5 des statuts de la Société et aux seuils fixés par la Charte du Conseil de Surveillance, le Conseil de Surveillance doit donner son accord préalable à certaines opérations ou décisions du Directoire, notamment :

- les acquisitions ou les investissements (y compris les acquisitions d'immobilisation en vue de la croissance interne), l'acquisition de participations et les engagements hors bilan d'un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays n'appartenant pas à l'Union européenne ou s'inscrivant en dehors de la stratégie adoptée par le Groupe. Ce seuil est porté à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les actifs et/ou les activités situés dans des États membres de l'Union européenne, et s'inscrivant dans le cadre de la stratégie du Groupe. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres

consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un dialogue préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du Conseil de Surveillance ;

- les cessions d'actifs immobiliers (y compris les cessions d'immeuble par nature ou de participation) d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un dialogue préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du Conseil de Surveillance ;
- l'endettement ou les garanties d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés), seuil porté à 1 milliard d'euros lorsque ces opérations concernent un emprunt de la Société destiné à refinancer une dette existante ;
- le transfert à un tiers de tout ou partie des activités de la Société pour un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) ;
- toute modification significative de la gouvernance et/ou de l'organisation du Groupe, de la répartition des responsabilités au sein du Directoire et de toute autre action affectant l'éligibilité de la Société au régime fiscal applicable aux Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (SIIC) ou à tout autre statut des sociétés foncières dans un pays étranger donnant droit à une exonération d'impôt ;
- toute modification de la politique de distribution de dividendes de la Société et des propositions du Directoire en matière de distribution d'acomptes sur dividende ou du dividende annuel.

Conformément aux règles prévues par la Charte du Conseil de Surveillance, ce dernier doit être informé de toutes les opérations en cours d'un montant compris entre 300 et 500 millions d'euros. Ces seuils sont en vigueur depuis le 9 février 2011. Pour plus de détails et d'informations, voir la Charte du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾.

7.1.1.3. Composition

Conformément aux statuts de la Société, le Conseil de Surveillance peut comprendre entre huit (au minimum) et quatorze (au maximum) membres, nommés par les actionnaires de la Société. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour un mandat de trois ans renouvelable. Conformément aux règles de renouvellement de la composition du Conseil de Surveillance, la fin de mandat et la nomination des membres sont échelonnées de manière à éviter, dans toute la mesure du possible, des nominations ou fin des mandats simultanés. L'âge limite pour les membres du Conseil de Surveillance est de 75 ans et il faut qu'en permanence deux tiers des membres aient 70 ans ou moins. Il est à noter que la Société n'entre pas dans le champ d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de Commerce concernant la représentation des salariés au sein des conseils de surveillance.

(1) Consultables sur le site Internet de la Société et à son siège social.

Chaque année, le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) et le Conseil de Surveillance réalisent une revue du profil des membres du Conseil de Surveillance afin d'accomplir dans les meilleures conditions possibles ses responsabilités et ses devoirs envers la Société et envers toutes les autres parties prenantes dans la Société (y compris ses actionnaires). Le profil reflète la composition souhaitée et les objectifs à atteindre en vue de constituer et de conserver un Conseil indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de sexe, âge et nationalité, ainsi que par leur compétence, leur expertise et leur expérience. L'indépendance de chaque membre du Conseil de Surveillance fait également l'objet d'une revue annuelle par le CGNR et par le Conseil de Surveillance.

Au 31 décembre 2015, le Conseil de Surveillance était composé de onze membres⁽¹⁾. Quatre membres sur onze sont des femmes, la moyenne d'âge est de 58,2 ans et cinq nationalités sont représentées. La composition actuelle du Conseil de Surveillance reflète une riche diversité d'expériences et d'expertises ainsi qu'un fort attachement à l'indépendance de ses membres et au profil européen du Groupe. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans les bibliographies détaillées dans la partie « Renseignements juridiques » (pages 286 à 288).

En cas de poste vacant au sein du Conseil de Surveillance, un profil individuel sera établi, sur la base du profil des membres du Conseil de Surveillance, par le CGNR en concertation avec le Directoire, et le cas échéant, avec l'assistance d'un cabinet de recrutement. Ledit profil devra tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du Conseil de Surveillance ainsi que de critères additionnels conformes à la stratégie du Groupe et à ses principes de gouvernement d'entreprise. Chaque profil est soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance. Une liste restreinte des candidats est arrêtée par le Président du Conseil de Surveillance et la Directrice Générale Fonctions Centrales. Des entretiens sont alors menés par le Président du Conseil de Surveillance, au moins deux membres du CGNR, le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales. Les candidats retenus sont présentés au Conseil de Surveillance pour approbation avant d'être présentés aux actionnaires pour nomination à l'Assemblée Générale.

Membres du Conseil de Surveillance⁽¹⁾

Au 31 décembre 2015

MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Taux d'assiduité au Conseil	Taux d'assiduité au comité	Dernier renouvellement	AG d'échéance du mandat	Actions détenues
<i>M. François Jaclot</i> Vice-Président CS	66	H	Français	Oui	75 % ⁽²⁾	50 % ⁽²⁾	2013	2016 ⁽³⁾	339
<i>M. Frans J.G.M. Cremers</i>	63	H	Néerlandais	Oui	100 %	100 %	2013	2016 ⁽³⁾	329
<i>M. Jean-Louis Laurens</i> Président du CA	61	H	Français	Oui	100 %	100 %	2015	2018	363
<i>M. Alec Pelmore</i>	62	H	Britannique	Oui	100 %	100 %	2015	2018	500
<i>Mme Sophie Stabile</i>	45	F	Française	Oui	100 %	100 %	2015 ⁽⁴⁾	2018	5

MEMBRES DU CGNR

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Taux d'assiduité au Conseil	Taux d'assiduité au comité	Dernier renouvellement	AG de l'échéance du mandat	Actions détenues
<i>M. Rob ter Haar</i> Président du Conseil et CGNR	65	H	Néerlandais	Oui	100 %	100 %	2014	2017	354
<i>M. José Luis Duran</i> ⁽⁵⁾	51	H	Espagnol	Oui	100 %	80 %	2014	2017	350
<i>Mme Mary Harris</i>	49	F	Britannique	Oui	100 %	100 %	2015	2018	600
<i>Mme Dagmar Kollmann</i>	51	F	Autrichienne	Oui	100 %	100 %	2014 ⁽⁴⁾	2017	100 ⁽⁶⁾
<i>M. Yves Lyon-Caen</i>	65	H	Français	Oui	75 %	80 %	2014	2017	404
<i>Mme Jacqueline Tammenoms Bakker</i>	62	F	Néerlandaise	Oui	83 %	100 %	2015 ⁽⁴⁾	2018	21

(1) Pour les bibliographies détaillées, voir le chapitre « Renseignements juridiques » (pages 286 à 288).

(2) Absences exceptionnelles pour raisons personnelles ayant été discutées directement avec le Président du Conseil de Surveillance.

(3) Pas de renouvellement demandé en raison de la durée maximum de 12 ans prévue par la Charte du Conseil de Surveillance visant à maintenir l'indépendance de ses membres.

(4) Année de première nomination.

(5) A rejoint le comité d'audit à partir du 1^{er} janvier 2016.

(6) Détiennent 240 actions depuis février 2016.

(1) Lors de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015, Mme Mary Harris, M. Jean-Louis Laurens and M. Alec Pelmore ont été renouvelés, chacun pour une période de trois ans. En outre, Mme Sophie Stabile et Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ont été nommées pour la première fois pour une période de trois ans.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conseil de Surveillance

7.1.1.4. Indépendance et Conflits d'intérêts

Chaque année une analyse approfondie de l'indépendance de chacun des membres du Conseil de Surveillance est effectuée conformément aux critères d'indépendance définis par le Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise (dernière mise à jour en novembre 2015) (Code Afep-Medef) et repris par la Charte du Conseil de Surveillance⁽¹⁾. Lorsqu'une relation d'affaires existe, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier la matérialité de la relation d'affaires pour évaluer l'indépendance du membre concerné.

À la suite de cette analyse, tous les membres ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2015.

Code Afep-Medef critères d'indépendance (autres critères de la charte CS indiquées en bleu)

Membres du CS au 31/12/2015	N'a pas qualité de mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur social de la Société, salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide et ne l'a pas été au cours des cinq années précédentes.	N'a pas qualité de mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détiennent un mandat d'administrateur.	Aucun lien direct ou indirect avec : un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement : (i) significatif pour la Société ou pour son groupe ou (ii) pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. Analyse de matérialité : pour les deux entités, lorsque cela est possible, 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.	Absence de lien familial proche avec un mandataire social au cours des cinq années précédentes	N'a pas qualité d'auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	N'a pas qualité de administrateur de la Société depuis plus de 12 ans (à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans). À toutes fins utiles, il est précisé que les mandats passés d'un membre du CS de Rodamco Europe N.V. ou Unibail S.A. antérieurs à la réalisation de la fusion sont pris en compte pour les besoins du présent alinéa.	N'a pas qualité de administrateur de la Société (ni STI ni LT), en sus des jetons de présence reçus en qualité de membre du Conseil de Surveillance, étant précisé que leur montant doit être conforme à la pratique.	N'a pas reçu de rémunération financière personnelle de la Société, y compris toute rémunération liée à la performance de la Société (ni STI ni LT), en sus des jetons de présence reçus en qualité de membre du Conseil de Surveillance, étant précisé que leur montant doit être conforme à la pratique.	N'a pas qualité de membre du directoire d'une société au sein de laquelle un membre du Directoire de la Société occupe des fonctions d'administrateur (qu'il est donc chargé de contrôler) (liens croisés).	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.	Ne représente pas un actionnaire majeur de la Société (> 10 %)	Conclusion
M. Rob ter Haar	OK	OK	OK	OK	OK	10,5 ans (nommée en 2005)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. François Jaclot	OK	OK	OK	OK	OK	12,5 ans (nommée en 2003)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. Frans Cremers	OK	OK	OK	OK	OK	10,5 ans (nommée en 2005)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. José Luis Duran	OK	OK	OK (voir l'analyse)	OK	OK	4,5 ans (nommée en 2011)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
Mme Mary Harris	OK	OK	OK	OK	OK	7,5 ans (nommée en 2008)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
Mme Dagmar Kollmann	OK	OK	OK (voir l'analyse)	OK	OK	1,5 an (nommée en 2014)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. Jean-Louis Laurens	OK	OK	OK (voir l'analyse)	OK	OK	8,5 ans (nommée en 2007)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. Yves Lyon-Caen	OK	OK	OK	OK	OK	10,5 ans (nommée 2005)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. Alec Pelmore	OK	OK	OK	OK	OK	7,5 ans (nommée en 2008)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
Mme Sophie Stabile	OK	OK	OK (voir l'analyse)	OK	OK	0,5 an (nommée en 2015)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	OK	OK	OK	OK	OK	0,5 an (nommée en 2015)	OK	OK	OK	OK	OK	Indépendant

Par ailleurs, une analyse quantitative et qualitative a été menée, d'abord par le CGNR, puis par le Conseil de Surveillance en ce qui concerne l'évaluation de l'indépendance de M. Rob ter Haar, compte tenu de son rôle en tant que Président du Conseil de Surveillance, et de M. José Luis Duran, Mme Dagmar Kollmann, M. Jean-Louis Laurens et Mme Sophie Stabile compte tenu de leurs relations avec le Groupe au cours de 2015, dans le cadre de fonctions distinctes de leur rôle de membres du Conseil de Surveillance.

(1) L'article 3.4 de la Charte du Conseil de Surveillance, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.

M. Rob ter Haar : Le Code Afep-Medef ne prévoit aucune présomption concernant l'absence d'indépendance du Président du Conseil de Surveillance, alors qu'elle présume de l'absence d'indépendance du Président du Conseil d'Administration. Cette dernière présomption n'est pas cohérente avec la structure de gouvernance d'entreprise duale dans laquelle le rôle du Conseil de Surveillance est uniquement d'exercer une mission de supervision et de contrôle permanents sur les actions du Directoire, régie par un principe de non-ingérence dans les fonctions exécutives du Directoire, visant à éviter tous risques de conflit d'intérêts. Néanmoins, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) recommande de transposer aux présidents des conseils de surveillance les exigences posées à l'égard des présidents de conseils d'administration, demandant à ce que l'indépendance d'un président du conseil de surveillance soit justifiée en détail. En conséquence, une analyse spécifique a été réalisée concernant l'indépendance de M. Rob ter Haar, Président du Conseil de Surveillance. Comme le démontre notamment le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de membre et de Président du Conseil de Surveillance et du CGNR, il n'a pas et n'a pas eu par le passé de relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance de la Société (ni STI, ni LTI), de la part de la Société. En outre, en tant que Président du Conseil de Surveillance dans une structure de gouvernance à Directoire et Conseil de Surveillance, M. ter Haar n'a pas de fonctions exécutives : il ne participe pas aux opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société. En conséquence, M. ter Haar est considéré comme indépendant.

L'indépendance de **M. José Luis Duran** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses mandats d'administrateur non exécutif chez Orange S.A. et Inditex. L'analyse a été menée au niveau de chaque marque selon les critères suivants : les entités juridiques qui signent des baux ; le pourcentage que représente chaque marque au niveau du groupe : sur tous les magasins, sur la superficie locative brute (GLA), et sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2015 ; et la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée pour chaque marque au niveau Groupe. Par ailleurs, il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social des sociétés. En tant que non exécutif, il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des sociétés. Il a été estimé que les baux conclus entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions du marché. À l'exception de trois actifs, les baux conclus entre les sociétés sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau des sociétés-mères de chaque groupe. Par ailleurs, les discussions sur les modalités des baux spécifiques et leur négociation ne se font pas au niveau du Conseil de Surveillance ni au niveau du Conseil d'Administration d'Orange et d'Inditex : par conséquent, il ne participe pas aux négociations et n'a pas d'influence sur les négociations entre les entités. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance et des Conseils d'Administration, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance des sociétés (ni STI ni LTI), de la part des sociétés. En conséquence, M. Duran est considéré comme indépendant.

L'indépendance de **Mme Dagmar Kollmann** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres mandats non exécutifs, de membre du Conseil de Surveillance de Deutsche Telekom AG et de Vice-Président des Conseils de Surveillance de Deutsche Pfandbriefbank AG et de l'HRE Holding AG (ce dernier mandat ayant pris fin en juillet 2015). L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Deutsche Telekom AG : les entités juridiques qui signent des baux ; le pourcentage que représente la marque au niveau du Groupe : sur tous les magasins, sur le GLA et sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2015 ; et la date à laquelle une relation d'affaires a été créée au niveau Groupe. L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Deutsche Pfandbriefbank et HRE Holding : le montant en euros des prêts accordés et le pourcentage de financement fourni le cas échéant, par toute entité ci-dessus à la Société ou au Groupe au cours de 2015 ; et la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

Il a été noté qu'une relation d'affaires non significative avec Deutsche Pfandbriefbank a pris fin au cours de l'année 2015 et au 31 décembre 2015, il n'existait plus aucune relation d'affaires avec Deutsche Pfandbriefbank et HRE Holding. La relation d'affaires entre Deutsche Pfandbriefbank et la Société a été limitée dans le temps et très ponctuelle. Mme Dagmar Kollmann est membre non exécutif du Conseil de Surveillance de chaque société ; elle n'a pas et n'a jamais été ni une employée, ni un dirigeant mandataire social des sociétés. En tant que non exécutif, elle n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des sociétés. Les contrats conclus entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions du marché. Les contrats de location existant entre Deutsche Telekom et la Société sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau groupe. Les discussions sur les modalités des financements (Deutsche Pfandbriefbank) ou les conditions des baux (Deutsche Telekom) ainsi que leurs négociations ne se font pas au niveau du Conseil de Surveillance des sociétés : par conséquent, Mme Dagmar Kollmann ne participe pas aux négociations et n'a pas d'influence sur les négociations entre les entités. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, elle n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance des sociétés (ni STI ni LTI), de la part des sociétés. En conséquence, Mme Kollmann est considérée comme indépendante.

L'indépendance de **M. Jean-Louis Laurens** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres mandats dans le groupe de banque d'investissement Rothschild en qualité de Commandité de Rothschild & Cie Gestion Paris ; de Président du Conseil de Rothschild Asset Management Inc. New York et de Président du Conseil du Risk Based Investment Solutions Ltd, Londres (groupe Rothschild). Tous ces rôles sont limités à la gestion des actifs des entités Rothschild. L'analyse a été menée selon les critères suivants : le montant consenti en euros des mandats en banque d'investissement, le cas échéant, le montant en euros et le pourcentage de financement fournis, le cas échéant, à toute entité ci-dessus par la Société ou le Groupe au cours de 2015 ; et la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée avec une entité ci-dessus, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

Il a été noté qu'une relation d'affaires non significative avec le groupe Rothschild a pris fin au cours de 2015 et au 31 décembre, 2015, il n'existe plus aucune relation d'affaires avec une entité du groupe Rothschild. La relation d'affaires entre les deux groupes a été limitée dans le temps et a existé de manière ponctuelle. En tant que membre du Conseil de Surveillance de la Société, M. Jean-Louis Laurens n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société. Les contrats conclus entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions du marché. Les discussions sur les conditions et les négociations des mandats ne se font pas au niveau du Conseil de Surveillance : par conséquent, il ne participe pas aux négociations et n'a pas d'influence sur les négociations avec la Société. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance de la Société (ni STI ni LTI), de la part de la Société. En conséquence, M. Laurens est considéré comme indépendant.

L'indépendance de **Mme Sophie Stabile** a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres mandats dans le groupe Accor en qualité de membre du comité exécutif d'AccorHotels, de Directrice Générale d'HotelServices France et de membre non exécutif du Conseil de Spie. En ce qui concerne le groupe Accor, l'analyse a été menée selon les critères suivants : le pourcentage de GLA et de revenus nets locatifs que les hôtels Accor représentent pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2015 ; le type de relation d'affaires ; et la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée. En ce qui concerne Spie, l'analyse a été menée selon les critères suivants : le type de relation d'affaires ; le montant en euros total payé pour les services en 2015 ; et la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

Mme Sophie Stabile, en tant que membre du Conseil de Surveillance non exécutif de la Société et de Spie, n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société et de Spie. Les contrats de gestion de l'hôtel (Accor) et les contrats de service (Spie) sont conclus à la suite d'un appel d'offres et constituent des conventions habituelles pour les entreprises et conclues aux conditions du marché. Les discussions sur les conditions des contrats de gestion (Accor), des contrats de service (Spie) et leurs négociations ne se font pas au niveau du Conseil de Surveillance ni au niveau du Conseil de Spie : par conséquent, du point de vue de la Société, elle ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations avec la Société. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, elle n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance de la Société ni de Spie (ni STI ni LTI), de la part de la Société ou de Spie. En conséquence, Mme Stabile est considérée comme indépendante.

Afin de s'assurer que chaque membre du Conseil de Surveillance agit avec loyauté, indépendance et professionnalisme, la Charte du Conseil de Surveillance pose des exigences strictes concernant

les conflits d'intérêts⁽¹⁾. Chaque membre du Conseil doit immédiatement signaler tout potentiel conflit d'intérêts avec la Société au Président du Conseil de Surveillance et à tout autre membre du Conseil de Surveillance 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 Conseil de Surveillance doivent obtenir l'approbation préalable du Conseil de Surveillance avant d'accepter un nouveau mandat d'administrateur afin que le Conseil de Surveillance puisse effectuer, entre autres choses, une analyse des conflits d'intérêts. Pour plus de détails concernant les conflits d'intérêts, notamment les règles établies par le Code d'éthique du Groupe, voir la section Programme de Conformité du Groupe à la page 290.

7.1.1.5. Séances, participation et accès à l'information

Conformément à sa Charte, le Conseil de Surveillance se réunit au moins cinq fois par an, selon un calendrier communiqué à l'avance. Des réunions extraordinaires peuvent être convoquées pour examiner des questions spécifiques, sur demande écrite du Président du Conseil de Surveillance ou d'au moins un tiers de ses membres ou de l'un des membres du Directoire. Afin de favoriser la participation effective aux Conseils et comités, l'assiduité des membres du Conseil de Surveillance est prise en compte au titre de la part variable des jetons de présence. Les Commissaires aux Comptes participent aux réunions du Conseil de Surveillance portant sur la revue des états financiers annuels et semestriels.

Les documents de la réunion sont adressés au moins trois jours avant le Conseil (sauf circonstances exceptionnelles). Ils se composent d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif afin de préparer les membres du Conseil de Surveillance à discuter ou, le cas échéant, adopter les points à l'ordre du jour. En tant que de besoin, les membres du Conseil de Surveillance reçoivent une copie des consultations et avis émis par différents conseils et/ou des *risk managers* de la Société. Afin d'assurer un niveau élevé d'information sur les différents secteurs d'activité et sur les événements intervenant au sein du Groupe, les membres du Conseil sont régulièrement informés des activités opérationnelles et stratégiques du Groupe. La performance du Groupe liée au développement durable est régulièrement discutée pendant les réunions du Conseil. Ils sont également destinataires des articles de presse et des analyses financières publiés sur Unibail-Rodamco SE et sur les évolutions marquantes du secteur.

Une fois par an, le Conseil de Surveillance et le Directoire visitent un pays dans lequel le Groupe exerce son activité afin d'analyser et de débattre en profondeur de questions stratégiques et de se tenir informés des évolutions du marché. En 2015, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont eu l'occasion de visiter le nouveau siège allemand à Düsseldorf (Allemagne), de visiter trois actifs allemands, d'interagir avec l'équipe locale et de discuter en détail

(1) Voir l'article 11 de la Charte du Conseil de Surveillance, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.

de la stratégie du Groupe et de l'évolution du marché. Le Conseil de Surveillance et le Directoire ont également tenu pendant ce séminaire des réunions distinctes sur la stratégie du Groupe, au cours desquelles les objectifs et les opportunités stratégiques du Groupe ainsi que les stratégies financière et numérique du Groupe ont été discutées.

Une journée de formation annuelle est organisée pour les membres du Conseil de Surveillance consistant notamment en une visite d'un actif du Groupe. En 2015, les membres du Conseil de Surveillance ont visité l'actif Polygone Riviera quelques mois avant son ouverture ainsi que l'actif d'un concurrent voisin. En outre, chaque nouveau membre du Conseil de Surveillance participe à un programme d'initiation, adapté aux compétences individuelles, à l'expérience et à l'expertise de chacun d'entre eux. Le programme d'initiation forme le nouveau membre aux spécificités du Groupe, notamment aux activités commerciales, aux rapports financiers, aux affaires juridiques et comprend, entre autres, des visites d'actifs.

7.1.1.6. Synthèse de l'activité du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à huit reprises en 2015 (y compris le séminaire annuel du Conseil de Surveillance et deux réunions *ad hoc*). Le taux d'assiduité global des membres à ces réunions a été de 95 %. Depuis 2013, le Conseil de Surveillance débute sa séance deux fois par an en l'absence du Directoire (« executive sessions »). Outre les questions relevant de ses prérogatives légales, le Conseil de Surveillance a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2015, tant sur le plan interne (organisation et nominations clés au sein du Groupe, audits internes, etc.) qu'externe (acquisitions, cessions, stratégie du Groupe, projets de développement, politique financière, etc.). Le Conseil a en particulier adopté les points suivants :

- le budget 2015 ;
- l'ordre du jour de l'Assemblée Générale et les résolutions qui seront soumises à l'approbation des actionnaires ;
- les projets et opérations de croissance et de cessions excédant les seuils d'autorisation en vigueur en 2015 ;
- les conventions réglementées ou l'absence de celles-ci ;
- le plan à cinq ans du Groupe, les ressources financières et les besoins de financement ;
- le plan d'audit interne pour 2015 ;
- les objectifs qualitatifs déterminés pour chaque membre du Directoire par le Président du Directoire ;
- la rémunération des membres du Directoire ;
- le montant total des Options et des Actions de Performance attribuées pour 2015, y compris l'attribution aux membres du Directoire ;
- la révision de la structure de la formule pour le STI ;
- la nomination d'une nouvelle Directrice Générale Fonctions Centrales ;
- les modifications de la Charte du Conseil de Surveillance y compris les Chartes du Comité d'Audit et du CGNR ;

- le profil des membres et la composition du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités ;
- la nomination des nouveaux membres du Conseil de Surveillance, Mme Sophie Stabile et Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ;
- un accroissement de la part variable liée à l'assiduité de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance ;
- l'évaluation formelle de la performance du Directoire et du Conseil de Surveillance (évaluation annuelle) ; et
- la politique de distribution de la Société et les décisions relatives au paiement de ces distributions.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a examiné/a été informé des points suivants :

- les rapports trimestriels du Directoire pour l'année 2015 ;
- les mises à jour régulières sur les cours de l'action et les activités du Groupe, y compris les initiatives liées aux ressources humaines, développement durable et le progrès des projets de développement ;
- l'évolution des opérations de UR Germany ;
- les changements dans la réglementation fiscale au niveau européen (OCDE) ;
- les points sur les discussions avec les actionnaires et les attentes des actionnaires ;
- les importants projets et opérations de croissance ainsi que les activités opérationnelles significatives inférieures aux seuils d'autorisation en vigueur en 2015 ;
- les questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques (y compris les mises à jour complémentaires concernant la cartographie des risques) et à la conformité ;
- la revue de la procédure d'alerte ;
- les points sur la sécurité, y compris la sécurité Vigipirate, et les risques et la sécurité informatiques, y compris la couverture assurance contre la cybercriminalité ;
- les résultats annuels 2014 et semestriels de l'exercice 2015 ;
- le plan à cinq ans du Groupe de 2015 y compris les ressources financières et les besoins de financement ;
- la mise en place du Plan d'Épargne Entreprise 2015 pour les filiales françaises du Groupe ;
- le rapport sur le programme de conformité (compliance) au sein du Groupe ;
- la revue annuelle de la politique en matière de diversité et d'égalité salariale au sein du Groupe ; et
- le plan de succession du Conseil de Surveillance, du Directoire, et de l'Équipe de Direction du Groupe.

Les membres du Conseil de Surveillance ont été informés systématiquement des travaux et recommandations des comités spécialisés et des Commissaires aux Comptes. Les procès-verbaux et les documents de toutes les réunions du Comité d'Audit et du CGNR ont systématiquement été mis à la disposition de tous les membres du Conseil de Surveillance.

7.1.1.7. Évaluation annuelle du Conseil de Surveillance

L'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance, réalisée par le Conseil de Surveillance en présence de tous ses membres conformément aux recommandations Afep-Medef, a pris la forme d'un questionnaire formel écrit suivi d'une discussion. Cette évaluation formelle du Conseil de Surveillance consistait en un questionnaire détaillé complété de manière confidentielle de sorte à obtenir un meilleur aperçu de l'évaluation par chaque membre de la performance du Conseil de Surveillance et celle du Président du Conseil de Surveillance, du Président du CGNR et du Président comité d'audit, ainsi que du fonctionnement du Conseil de Surveillance. De plus, les membres du Conseil de Surveillance ont échangé par oral sur le fonctionnement du Conseil sur la base d'une liste de points clés. Par ailleurs, le comité d'audit et le CGNR ont procédé à leur propre évaluation sous la forme d'une discussion. Les membres du Directoire n'ont ni assisté ni participé à ces discussions. Ce type d'évaluation formelle est réalisé tous les trois ans, avec une évaluation informelle réalisée chaque année. Il ressort de ces évaluations un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle.

En outre, les axes d'amélioration suivants ont été identifiés :

- augmenter les temps de réunion de certaines réunions du Conseil de Surveillance et des comités, en particulier lorsque des questions stratégiques importantes sont discutées ;
- avoir des rapports axés sur les thèmes stratégiques identifiés par le Conseil de Surveillance en 2016 ;
- continuer à se concentrer sur le plan de succession du Conseil de Surveillance pour assurer le recrutement de profils particuliers ;
- continuer à mettre en œuvre le développement informatique et numérique et tenir le Conseil de Surveillance au courant des tendances du marché dans ces domaines ;
- améliorer encore l'efficacité des réunions en s'assurant que la synthèse de documents décrit les principaux points clés et contient un résumé clair des informations générales, en particulier concernant les projets à long terme.

7.1.1.8. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE⁽¹⁾

En 2014, dans le cadre du plan de succession du Conseil de Surveillance, le Conseil a demandé une étude par un consultant externe indépendant afin de s'assurer que la rémunération du Conseil de Surveillance était alignée avec les pratiques du marché. L'étude a révélé que la rémunération du Président était faible par rapport à ses pairs (c'est-à-dire les grandes sociétés cotées de taille comparable en France et au Pays-Bas avec une structure de gouvernance à Directoire et Conseil de Surveillance

ainsi qu'un Président indépendant). En conséquence, le Conseil de Surveillance a décidé, hors la présence du Président, de réviser la rémunération du Président pour 2015. En 2015, le Président du Conseil de Surveillance a perçu une rémunération totale annuelle brute de 150 000 euros au titre de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance, une augmentation par rapport à 2014 (130 000 euros). Cette rémunération était inchangée depuis 2009. En outre, une rémunération distincte de 20 000 euros est versée pour l'exécution de ses fonctions de Président du CGNR. Le Président du Conseil de Surveillance ne reçoit aucune rémunération liée à la performance de la Société (ni STI ni LTI). Pour plus de détails sur la rémunération révisée pour 2015, voir la section Rémunerations des Membres du Conseil de Surveillance du chapitre Renseignements Juridiques (page 325).

Le montant individuel annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance en 2015 (hors Président du Conseil) a été maintenu depuis 2007 à 52 000 euros. En 2015, le montant des jetons était composé de 75 % au titre de la part fixe et 25 % au titre de la part variable allouée en fonction de l'assiduité aux séances du Conseil. La part fixe est payée sur une base trimestrielle, et la part variable à la fin de l'année.

Le Vice-Président du Conseil de Surveillance a perçu un montant fixe annuel additionnel de 15 000 euros.

Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par membre du Conseil (à l'exception du Président du Conseil de Surveillance) lorsqu'ils participent à une réunion ou plusieurs réunions accolées au Conseil de Surveillance et/ou à ses comités hors de leur pays de résidence.

Pour 2016, le Conseil de Surveillance a révisé la structure des jetons de présence en conservant le même montant annuel global, mais en augmentant la part variable à 60 % et en diminuant la part fixe à 40 %. En outre, compte tenu du fait que l'absence physique doit être exceptionnelle, une « règle de présence physique » sera mise en œuvre en 2016, selon laquelle chaque membre ne pourra assister par visioconférence ou conférence téléphonique à plus de 30 % des réunions prévues (du Conseil de Surveillance et des comités compris), à défaut de quoi le membre défaillant perdra bénéfice de la part variable des jetons de présence concernant les réunions pour lesquelles le seuil autorisé a été dépassé.

7.1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance

Deux comités spécialisés ont pour mission d'assister le Conseil dans l'exécution de sa mission : (1) le comité d'audit et (2) le CGNR. Chaque membre du Conseil de Surveillance exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de chartes spécifiques régissant leur fonctionnement⁽²⁾.

(1) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

(2) Consultables sur le site de la Société ou à son siège social.

7.1.2.1. comité d'audit

Missions

Son rôle principal est d'assurer la supervision des questions d'ordre financier, du contrôle interne et de la gestion des risques. Dans ce cadre et conformément à la charte du comité d'audit⁽¹⁾, le comité étudie et émet un avis au Conseil dans les domaines suivants :

- l'examen trimestriel des comptes sociaux et consolidés ;
- l'examen des informations sur l'activité, de l'évaluation des actifs, des engagements hors bilan et de la trésorerie ;
- la gestion du contrôle interne, d'audit interne, de la maîtrise des risques et de la conformité avec la législation financière concernant les activités de la Société ;
- la politique financière de la Société (méthodes comptables, impact des nouvelles législations, etc.), les prévisions financières et fiscales ;
- l'évaluation et/ou l'adoption des recommandations des Commissaires aux Comptes ;
- les relations de la Société avec ses Commissaires aux Comptes.

Composition

Le comité d'audit était composé de cinq membres en 2015 et est composé de six membres depuis janvier 2016 ses membres sont tous indépendants, y compris le Président du comité d'audit, selon les critères définis par le Code Afep-Medef, tels que repris dans la Charte du Conseil de Surveillance. Tous les membres du comité d'audit possèdent une expertise en gestion financière et, conformément aux dispositions du Code de Commerce français, au moins un de ses membres possède une expertise en gestion financière et comptabilité des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS. Normalement, le Président du Directoire, le Directeur Général Finances, le Directeur Général Adjoint Finance et la Directrice Générale Fonctions Centrales participent aux réunions du comité d'audit. D'autres membres du Directoire peuvent aussi y assister, sauf décision contraire du comité. Le comité d'audit peut par ailleurs décider de se réunir sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du Directeur Général Finance ou des Commissaires aux Comptes. À la demande du comité d'audit, le Directeur Groupe Fiscalité, le Directeur Groupe de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur Groupe du Contrôle de Gestion et le Directeur Groupe de l'Audit Interne et de la Gestion du Risque du Groupe participent aux réunions.

Séances et accès à l'information

Le comité d'audit se réunit au moins une fois par trimestre ou sur demande d'un ou plusieurs membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire. Il reçoit une présentation des Commissaires aux Comptes deux fois par an après lesquelles il se réunit avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directoire. En outre, lors de l'évaluation annuelle, le comité se réunit hors de la présence du Directoire. Le comité d'audit peut décider de se réunir

hors de la présence du Directoire ou de se réunir uniquement avec le Président du Directoire s'il le juge nécessaire. Le comité d'audit peut solliciter le conseil d'experts externes s'il l'estime nécessaire. Les documents de la réunion qui comprend d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes, le comité d'audit se réunit au moins quarante-huit heures avant la séance du Conseil de Surveillance consacrée à l'examen des comptes annuels et se réunit vingt-quarante heures avant la séance du Conseil de Surveillance consacrée à l'examen des comptes semestriels. Le Conseil de Surveillance est tenu informé des travaux et des recommandations du comité d'audit, lors de sa réunion suivant la tenue du comité.

Synthèse de l'activité du comité d'audit

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2015 (deux fois en présence des Commissaires aux Comptes). Le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions a été de 90 %. En 2015, le comité d'audit a étudié et/ou a formulé des avis sur les questions suivantes :

- l'actif net réévalué, l'examen des comptes sociaux et consolidés pour l'année 2014 et semestriels 2015, y compris les risques et les engagements hors bilan ;
- les rapports trimestriels du Directoire pour 2015 ;
- le budget 2015 ;
- le plan à cinq ans du Groupe, les ressources financières et les besoins de financement ;
- la fiscalité ;
- les termes et conditions de la mission des Commissaires aux Comptes pour la clôture des comptes annuels 2014 ;
- l'organisation des ressources humaines dans les départements finance du Groupe ;
- les lignes hiérarchiques au Directeur Général Finance et au Directeur Général Adjoint Finance dans les départements finance du Groupe ;
- la politique de distribution de la Société et les décisions relatives au paiement de ces distributions ;
- la charte d'audit interne, la maîtrise des risques, les rapports d'audit interne et le plan d'audit interne pour 2015 ;
- la revue de la procédure d'alerte ;
- les points sur la sécurité, y compris la sécurité Vigipirate, et les risques et la sécurité informatiques, y compris la couverture assurance contre la cybercriminalité ;
- les mises à jour des outils informatiques ;
- les changements dans la réglementation fiscale au niveau européen (OCDE) ;
- la revue de la stratégie interne d'informatique et des mises à jour des outils informatiques ;
- l'examen des risques de la Société et la gestion de ces risques ;
- la partie du Rapport du Président 2014 concernant la gestion du contrôle interne et la maîtrise des risques ;

(1) Consultables sur le site de la Société ou à son siège social.

- l'examen des évolutions en matière de gouvernance et de méthodes comptables telles que les évolutions IFRS ; et
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du comité d'audit.

Rémunération du comité d'audit⁽¹⁾

Le montant individuel annuel des jetons de présence en 2015 a été maintenu à 20 000 euros pour le Président du comité d'audit et à 10 000 euros pour les autres membres (inchangé depuis 2007). Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par jour et par membre du comité lorsqu'ils participaient à une réunion (ou plusieurs réunions) de ce comité et/ou accolées au Conseil de Surveillance hors de leur pays de résidence. En 2015, 25 % des jetons de présence des membres du comité d'audit étaient variables et versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

Pour 2016, le Conseil de Surveillance a révisé la structure des jetons de présence pour les comités en conservant le même montant annuel global, mais en augmentant la part variable à 60 % et en diminuant la partie fixe à 40 %. En outre, la règle de présence physique décrite dans la section 7.1.1.8 ci-dessus sera applicable dès 2016 aux réunions du Conseil de Surveillance et des comités.

7.1.2.2. Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR)

Missions

Le rôle du CGNR est d'examiner tout sujet de sa compétence, comme défini dans sa charte⁽²⁾, et de conseiller le Conseil de Surveillance. Sa mission inclut notamment une revue permanente de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance en conformité avec les critères définis dans la charte du Conseil de Surveillance. En matière de gouvernance, il évalue la pertinence des règles et pratiques de gouvernance d'entreprise de la Société dans son ensemble, du Directoire, du Conseil de Surveillance et de ses comités. Il évalue en permanence le respect par la Société de ces règles. Le CGNR participe également à la définition de la politique de rémunération du Groupe et à la fixation des différentes composantes de la rémunération des membres du Directoire (rémunération fixe, *incentive court terme* (STI), *incentive long terme* (LTI) et Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)) et la politique en matière de jetons de présence pour les membres du Conseil de Surveillance. Concernant les nominations, il détermine les profils et établit des critères de sélection des membres du Conseil de Surveillance et il émet des propositions pour le renouvellement du mandat et la nomination des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire. Il évalue aussi régulièrement la performance des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.

Composition

Composé de six membres jusqu'à fin 2015, le CGNR est composé de cinq membres depuis janvier 2016, y compris le Président du Conseil de Surveillance, qui sont tous indépendants conformément aux critères définis dans la Charte du Conseil de Surveillance, sur la base du Code Afep-Medef.

Outre ses membres, le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales participent normalement aux réunions du comité. Le CGNR peut décider de se réunir hors de la présence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales ou uniquement en présence du Président du Directoire s'il le juge nécessaire, en particulier dans les domaines qui les concernent respectivement. Deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CGNR ainsi que lors de l'évaluation et de la décision sur la rémunération du Directoire, le CGNR se réunit hors de la présence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales. Au moins une fois par an, le CGNR reçoit une présentation sur le rapport du programme de conformité au sein du Groupe du Directeur de l'Audit Interne et du Management de Risques du Groupe. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du Comité.

Séances et accès à l'information

Le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations se réunit au moins deux fois par an ou sur demande d'un ou plusieurs membre(s) du Conseil de Surveillance ou du Directoire. Les documents de la réunion qui comprend d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le Conseil de Surveillance est tenu informé des travaux et des recommandations du CGNR, lors de sa séance suivant la tenue du comité.

Synthèse de l'activité du CGNR

Le CGNR s'est réuni à cinq reprises en 2015. Le taux d'assiduité globale des membres a été de 93 %. En 2015, le comité a étudié et/ou a formulé des avis sur les questions suivantes :

- les pratiques de gouvernance d'Unibail-Rodamco SE au regard du Code Afep-Medef ;
- les points sur les discussions avec les actionnaires et les attentes des actionnaires ;
- la revue annuelle du profil des membres du Conseil de Surveillance ;
- la revue annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance ;
- l'arrivée à échéance et le renouvellement des membres du Conseil de Surveillance conformément aux règles de fin de mandats et de rotation ;
- la composition et le profil des membres du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités ;

(1) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

(2) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

- le plan de succession du Conseil de Surveillance, y compris les profils révisés et les critères de présélection pour identifier les candidats au Conseil de Surveillance, les entretiens et l'évaluation de tels candidats ;
- la nomination des nouveaux membres du Conseil de Surveillance, Mme Sophie Stabile et Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ;
- un accroissement de la part variable liée à l'assiduité de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance ;
- la nomination d'une nouvelle Directrice Générale Fonctions Centrales ;
- les objectifs qualitatifs déterminés pour chaque membre du Directoire (hors le Président du Directoire) par le Président du Directoire ;
- la rémunération des membres du Directoire ;
- la politique de rémunération variable long-terme (LTI) incluant l'allocation des Options de Performance et des Actions de Performance au Directoire pour 2015 ;
- la politique de rémunération variable annuelle (STI) pour les membres du Directoire eu égard à leur performance pour 2014 ;
- la révision de la structure de la formule pour le STI ;
- le plan de succession du Directoire, et de l'Équipe de Direction du Groupe ;
- le rapport sur le programme de conformité au sein du Groupe ;
- la revue annuelle de la politique en matière de diversité et d'égalité salariale au sein du Groupe ;
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du CGNR ;
- les modifications de la charte du Conseil de Surveillance y compris les Chartes du Comité d'Audit et du CGNR ;
- la partie du Rapport du Président 2014 concernant le gouvernement de l'entreprise ; et
- la mise en œuvre du Plan d'Épargne Entreprise du Groupe pour 2015.

Rémunération du CGNR⁽¹⁾

Le montant annuel des jetons de présence en 2015 a été maintenu à 10 000 euros par membre (inchangé depuis 2007)⁽¹⁾. Dans le cadre de l'étude réalisée en 2014, décrit à la section 7.1.1.7 ci-dessus, le Conseil de Surveillance a décidé, en l'absence du Président du CGNR, de prévoir des jetons de présence distincts, à partir de janvier 2015, de 20 000 euros au Président du CGNR (identique au montant versé au Président du comité d'audit) afin d'offrir le maximum de flexibilité dans le plan de succession et de permettre ainsi la dissociation des fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de Président du CGNR pour l'avenir.

Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par membre du comité lorsqu'ils participaient à une réunion (ou plusieurs réunions) de ce comité et/ou accolées au Conseil de Surveillance hors de leur pays de résidence. En 2015, 25 % des jetons de présence des membres du CGNR étaient variables et versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

Pour 2016, le Conseil de Surveillance a révisé la structure des jetons de présence pour les comités en conservant le même montant annuel global, mais en augmentant la part variable à 60 % et en diminuant la partie fixe à 40 %. En outre, la règle de présence physique décrite dans la section 7.1.1.8 ci-dessus sera applicable dès 2016 aux réunions du Conseil de Surveillance et des comités.

7.2. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE⁽¹⁾

Unibail-Rodamco SE applique l'ensemble des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, introduites dans la version consolidée du Code Afep-Medef de novembre 2015.

La politique de rémunération des membres du Directoire est élaborée par le CGNR et approuvée par le Conseil de Surveillance. La rémunération des membres du Directoire comprend quatre composantes : (i) une rémunération annuelle fixe brute, (ii) une rémunération variable annuelle (STI), (iii) une rémunération variable long-terme (LTI) composé d'Options de Performance et d'Actions

de Performance, soumises aux conditions de performance et de présence qui promeuvent le principe de Pay for Performance selon lequel seule la surperformance est récompensée, et (iv) d'autres avantages (Régime de Contribution Supplémentaire (RCS), véhicule de fonction, mutuelle Groupe, etc.). L'objectif de la politique de rémunération du Directoire est d'assurer une structure d'incitation qui récompense la performance à long terme en alignant la rémunération à la performance (pour plus de détails voir le chapitre Renseignement juridiques, page 291).

(1) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

7.3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de Commerce, Unibail-Rodamco SE déclare adhérer et appliquer le Code Afep-Medef, dont la version consolidée a été publiée en juin 2013, et adopter le Code Afep-Medef comme cadre de référence en matière de gouvernement d'entreprise. Unibail-Rodamco SE a analysé ses pratiques et procédures internes eu égard au Code. À la date de dépôt du présent rapport, la Société applique l'ensemble des dispositions du Code.

Tous les actionnaires ont droit d'assister aux Assemblées Générales, dont les règles de fonctionnement sont fixées à l'article 18 des statuts de la Société⁽¹⁾. L'ensemble des informations prévues à l'article L. 225-100 du Code de Commerce et susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, tel que précisé à l'Article L. 225-100-3, est inclus dans le rapport annuel mis à disposition des actionnaires (voir page 262).

7.4. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe Unibail-Rodamco intervient dans le secteur de l'immobilier commercial, en particulier dans le développement, la gestion et la rénovation de centres commerciaux et de bureaux, ainsi que dans la gestion de sites de congrès-expositions et dans les services associés. Au-delà des facteurs de risque généraux, l'activité du Groupe est soumise à des aléas et risques systémiques liés en particulier à la nature cyclique du secteur. La stratégie et les politiques mises en œuvre visent à limiter les effets négatifs de ces risques. Cependant, des modifications brutales de l'environnement géopolitique, politique, social, économique, le comportement des consommateurs, financier, monétaire, réglementaire, sanitaire ou écologique sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le Groupe et peuvent conduire, notamment, à réduire la valeur des actifs, augmenter certaines charges ou retarder, voire remettre en cause, le développement d'opérations d'investissement ou de désinvestissement.

S'agissant de domaines de risques plus « maîtrisables », ils sont identifiés au travers d'une cartographie permettant d'identifier les risques les plus critiques en termes de probabilité et d'impact. Cette cartographie des risques a été entièrement revue par le comité des risques Groupe (créé en janvier 2015). Ce comité est composé de : la Directrice Générale des Fonctions Centrales (Président), le Directeur Général Finance, le Directeur Général Adjoint Finance, le Directeur Juridique Groupe, les Directeurs Groupe des Ressources humaines, de l'Informatique, de l'Audit Interne, des Assurances, du PMPS (Ingénierie immobilière et Développement durable) et des achats. Il vise à anticiper les risques et le suivi des indicateurs de risque.

La cartographie des risques a été examinée par le Directoire le 24 juin 2015. Cette cartographie a été revue et discutée par le comité d'audit et ensuite par le Conseil du Surveillance le 11 décembre 2015. Les risques plus « maîtrisables » sont suivis dans le cadre du dispositif de contrôle interne du Groupe. Celui-ci couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les régions. Ce dispositif repose sur un ensemble d'éléments permettant de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne suivants :

- mise en œuvre effective et optimisation des opérations ;
- protection du patrimoine ;

- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois, réglementations et directives internes d'Unibail-Rodamco.

Il est à noter que ce dispositif a maintenant été entièrement mis en place au niveau des activités allemandes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne définis dans le cadre de référence établi sous l'égide de l'AMF et repose sur :

- un référentiel de procédures standardisées ;
- la responsabilisation des directions en charge des activités, des finances et du contrôle ;
- la collégialité dans le processus de prise de décision (opérations d'acquisition, de cession ou de rénovation/construction) ;
- la séparation des fonctions d'exécution et de contrôle.

Unibail-Rodamco SE est administré par un Directoire composé de six membres au 31 décembre 2015, qui gère l'ensemble des activités du Groupe. Ce Directoire se réunit selon un rythme moyen d'une fois toutes les deux semaines et de manière *ad hoc* en tant que de besoin. Il constitue un organe de décision pour les questions qui relèvent, de par leur importance financière ou leur aspect stratégique et/ou transversal de son ressort. Ses prérogatives sont précisées dans la charte du Directoire, qui est consultable sur le site Internet du Groupe.

L'environnement de contrôle du Groupe comprend un manuel (le Compliance Book) qui décrit les règles de gouvernance, d'organisation ainsi que les règles internes applicables au sein du Groupe. Il est composé :

- d'une description de la structure organisationnelle du Groupe fondée sur une organisation matricielle avec double rattachement hiérarchique au niveau du Groupe et des régions ;
- de l'organisation de la gouvernance au niveau d'Unibail-Rodamco SE et de ses filiales ;
- d'un référentiel décrivant les principaux processus et règles internes en ce qui concerne les activités d'investissement et de cession, de développement, de commercialisation ainsi que les fonctions supports finance et ressources humaines notamment ;

(1) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

- d'un code d'éthique, qui rassemble les principales valeurs et règles de conduite en mettant particulièrement l'accent sur les comportements éthiques, les situations de conflits d'intérêts, la confidentialité des informations et les opérations réalisées sur les titres de la Société.

En complément du Compliance Book, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- des descriptions de fonctions et un système d'évaluation par objectifs applicables dans la totalité du Groupe ;
- un ensemble de délégations de pouvoirs et de responsabilités documentées, portant sur la totalité des activités du Groupe ;
- des procédures de portée générale et spécifique applicables au niveau du Groupe ou dans les différentes régions dans lesquelles le Groupe est présent ;
- des instructions et consignes moins formelles, mais faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne.

Les principaux risques couverts par ce dispositif sont décrits ci-après.

7.4.1. Autorisation des investissements et des cessions

Les projets de développement ou d'acquisition d'un actif sont systématiquement présentés à l'équipe de direction concernée. Chaque opportunité est revue en présence du Président du Directoire et du Directeur Général Finance afin d'en décider de la pertinence et, dans l'affirmative, de désigner un responsable de projet.

L'analyse juridique, financière, technique et commerciale des opérations est ensuite présentée à un comité ad hoc composé du Président du Directoire, du Directeur Général Finance, du Directeur Général Opérations, du Directeur Général Développement (pour les opérations de construction et rénovation), et du Directeur Général de la région concernée, accompagné de ses équipes chargées des investissements. Ce comité valide la stratégie de valorisation, les hypothèses retenues et le prix qui sera éventuellement proposé, sous réserve d'un audit plus approfondi (*data room*) et de la décision finale prise conformément aux règles d'autorisation du Groupe. Des modèles financiers (actualisation des cash-flows, analyse de comparatifs, etc.) ont été développés et servent de base aux travaux de ce comité.

Lors de la revue budgétaire annuelle avec les différentes régions, les cessions d'actifs à maturité sont planifiées. Ces opérations sont ensuite préparées puis analysées par le comité cité ci-dessus, qui valide les hypothèses ayant conduit à la détermination du prix de cession.

Unibail-Rodamco procède deux fois par an à l'évaluation de ses actifs par des experts externes, ce qui permet d'apprécier leur valeur de marché, mais également de vérifier et de valider les hypothèses internes de prix de cession ou de revenu locatif. Les équipes participant à l'analyse et à la conduite de ces opérations ont pour la plupart une expérience dans le domaine des fusions-acquisitions acquise auprès de banques d'affaires, de cabinets d'avocats ou d'autres institutions spécialisées dans

le secteur d'activité. Le Groupe fait en outre appel, chaque fois que nécessaire, à des experts externes (avocats, fiscalistes, auditeurs, conseils, etc.) pour se faire assister.

Conformément aux règles d'autorisation du Groupe, toute opération s'inscrivant dans la stratégie du Groupe et/ou réalisée dans les états membres de l'Union européenne d'un montant supérieur à 100 millions d'euros est subordonnée à l'accord final du Directoire et telles opérations d'un montant supérieur à 500 millions d'euros sont, en plus, soumises à l'accord du Conseil de Surveillance.

Chaque opération sortant de la stratégie du Groupe et/ou réalisée hors des états membres de l'Union européenne d'un montant supérieur à 25 millions d'euros est soumise à l'accord final du Directoire et celui du Conseil de Surveillance.

Le Groupe Unibail-Rodamco dispose d'une organisation centralisée de la documentation juridique de l'ensemble des actifs de son patrimoine en Autriche, en France, en Espagne et au Pays-Bas ce qui facilite la préparation des *data room* lors de la cession d'actifs et contribue à la liquidité de ces derniers.

7.4.2. Risques liés à la gestion des projets de construction/rénovation des actifs

Les projets de construction d'Unibail-Rodamco sont menés dans des pays où le Groupe dispose d'équipes locales.

Pour ses projets de construction/rénovation, et sauf exception, Unibail-Rodamco choisit des entreprises de grande taille et de renom. La sélection se fait par appel d'offres sur la base d'un cahier des charges précis. Le choix final des entreprises est réalisé après une analyse comparative des offres documentée, tout écart par rapport au budget devant être justifié.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco compte parmi ses salariés des experts de la construction intervenant en tant que maîtres d'œuvre délégués et dont les missions essentielles sont de s'assurer que :

- les ouvrages construits par les maîtres d'œuvre sont conformes aux spécifications de la conception ;
- les coûts de construction ou de rénovation restent maîtrisés et conformes aux budgets initiaux ;
- la charte de qualité environnementale du Groupe ainsi que les réglementations s'imposant au propriétaire sont respectées.

L'avancement des travaux, le suivi budgétaire et le taux de rendement de l'opération sont examinés chaque trimestre au niveau du Groupe, par la Direction du Contrôle de Gestion et par le Directoire.

Cette organisation est complétée par le Directeur Financier des Projets d'Unibail-Rodamco Développement qui est en charge surveiller les aspects légaux, fiscaux et financiers des projets ainsi que les aspects de coût, de suivi budgétaire et de reporting.

Pour gérer les risques environnementaux, le Groupe organise régulièrement des réunions avec tous les contacts régionaux responsables de la politique environnementale, et chaque

année examine de façon approfondie tous les plans d'action environnementale et les réalisations au niveau des sites, afin de définir une politique commune de performance environnementale et de superviser la façon dont il est intégré dans les pratiques opérationnelles. Le Groupe fait partie de l'index Dow Jones Sustainability depuis 2008.

En outre, Unibail-Rodamco SE publie chaque année un rapport sur le développement durable qui décrit la politique environnementale et sociale du Groupe ainsi que les objectifs et les réalisations.

7.4.3. Les risques liés à la protection des actifs

Unibail-Rodamco est couvert par un programme d'assurances Groupe souscrit auprès de compagnies d'assurances réputées. Ce programme est géré par le département Assurances du Groupe, en liaison avec les équipes locales et les courtiers. Par ailleurs, Unibail-Rodamco suit régulièrement la notation Standard & Poors de ces assureurs.

Le programme d'assurances dommages aux biens et terrorisme garantit la plupart des actifs du patrimoine en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, ainsi que les pertes de loyers et pertes d'exploitation. Le Groupe Unibail-Rodamco a également souscrit un programme d'assurances de responsabilité civile multiligne garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers.

Des mesures rapides ont été mises en œuvre à la suite des attentats terroristes à Paris pour renforcer les procédures et les processus de soutien aux équipes locales et renforcer la sécurité des clients, employés, employés des fournisseurs et des locataires en :

- renforçant les relations avec les autorités policières ;
- fournissant du personnel supplémentaire de façon temporaire pour sécuriser les accès ;
- formant les équipes de gestion des centres commerciaux pour identifier et gérer les situations liées au terrorisme ; et
- développant davantage les règles de gestion de crise et les meilleures pratiques en la matière.

La plupart des projets de construction ou de rénovation des actifs sont assurés par des assurances Tous Risques Chantiers dans toutes les régions. Les vices de construction sont couverts par des polices décennales en France et par des polices Tous Risques Chantier pour les travaux réalisés dans les autres régions (des garanties de longue durée sont occasionnellement souscrites pour les grands projets en dehors de France).

En complément de ce programme d'assurance, Unibail-Rodamco fait procéder régulièrement à la vérification de la conformité des installations techniques pouvant avoir des conséquences sur l'environnement et/ou la sécurité des personnes (équipements de lutte contre les incendies, systèmes de ventilation et de climatisation, installations électriques et ascenseurs).

L'évaluation annuelle de la maîtrise des risques d'hygiène et de sécurité a été réalisée en 2015 sur tous les actifs gérés directement par le Groupe dans toutes les régions afin de déterminer des actions de progrès en termes de réduction des risques. Cette évaluation est menée par des bureaux de contrôle indépendants. Cette évaluation des risques constitue une source unique et complète d'information sur la gestion des risques sanitaires et environnementaux (eau, air, plomb, amiante, légionellose, etc.).

Cette organisation s'inscrit dans le cadre de la politique Groupe de gestion des risques d'hygiène et sécurité. Les règles et instructions définies par le Groupe sont complétées localement en fonction des obligations locales supplémentaires sous la responsabilité du Directeur Général de la région concernée.

7.4.4. Risques liés à la gestion locative des actifs et à la vente de prestations de services

La commercialisation des actifs est réalisée par des équipes dédiées, assistées par des prestataires extérieurs de renom (actifs de bureaux). Les objectifs (exemples : prix, délai, locataires cibles) sont définis par les régions en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe et soumis à l'approbation du Directoire. Pour les offres de location les plus importantes en valeur, les conditions et clauses particulières (prix, durée et garanties) donnent lieu à un accord préalable au niveau du Directoire par le Directeur Général Opérations ou le Président du Directoire.

Le grand nombre de locataires dans les centres commerciaux permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité. Les principaux locataires des actifs de bureaux sont des entreprises de premier rang cotées sur les grandes places financières. En outre, à la signature des contrats de bail, les locataires doivent présenter des sécurités financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant de deux à six mois de loyer. Les montants dus au titre des contrats de bail sont facturés par les sociétés de gestion du Groupe. Dans toutes les régions, l'organisation et le contrôle de la facturation et du recouvrement des loyers et des charges sont décrits dans des procédures. S'agissant de la vente des prestations de services de l'activité Congrès-Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées. Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances. Ces retards sont suivis par les équipes locales dans chaque région, qui décident des actions précontentieuses ou contentieuses à mener.

7.4.5. Les risques financiers

La gestion des risques de taux d'intérêt, de change, de liquidité et de contrepartie est réalisée par la Direction des Ressources Financières dans le cadre de la politique définie par le comité actif-passif. Ce comité est composé de six membres, dont trois membres du Directoire (le Président, le Directeur Général Finance et le Directeur Général Adjoint Finance).

Les travaux de ce comité sont préparés par la Direction des Ressources Financières du Groupe, qui remet régulièrement à chaque membre un dossier complet détaillant la position de taux d'intérêt du Groupe, les projections de liquidité, les ratios bancaires (covenants), le montant des lignes de crédit confirmées, les propositions d'opérations de (re)financement ou de couverture de risque (le cas échéant), le détail des opérations de (re)financement réalisées depuis le dernier comité actif-passif (opérations de couverture, rachat d'actions, etc.), ainsi que le suivi du risque de contrepartie. La sensibilité aux taux de change fait également l'objet d'un examen régulier.

Le comité actif-passif s'est réuni deux fois en 2015. Pendant l'année, ses membres reçoivent des informations régulières sur les principales évolutions de l'environnement financier, notamment les variations des taux d'intérêt, des conditions de financement, du cours de l'action ou des opérations de marché réalisées.

Les règles d'intervention sur les marchés financiers (opérations de couverture, interventions sur le titre Unibail-Rodamco) et de contrôle des opérations sont formalisées et assurent une bonne séparation des fonctions d'exécution et de contrôle.

En matière de gestion de trésorerie, un système européen de gestion de trésorerie a été mis en place visant à optimiser le coût et l'utilisation de la trésorerie au sein du Groupe et à accroître la visibilité sur les prévisions de trésorerie. Ce système s'applique à toutes les régions, sauf des activités allemandes du Groupe.

L'application informatique de gestion de la trésorerie permet l'enregistrement des transactions financières automatisé entre le *front-office* et le *back-office* et est enrichie d'un module de gestion intégrée des pouvoirs bancaires pour la France.

Afin de limiter les risques de fraude ou de détournement, le Groupe a mis en place une organisation sécurisée des moyens de paiement et a formalisé les règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires. Unibail-Rodamco doit se conformer aux obligations de transparence fiscale découlant des différents régimes REIT dans les pays dans lesquels il opère. Le respect de ces règles fait l'objet d'un examen trimestriel par une équipe spécialisée de la Direction Financière.

7.4.6. Les risques juridiques

Outre le suivi des risques juridiques, le Directeur Général des Fonctions Centrales supervise le déploiement de la politique juridique, l'application des procédures qui garantissent la protection des intérêts du Groupe, et veille au respect des réglementations applicables aux opérations d'Unibail-Rodamco. L'organisation juridique du Groupe s'articule autour d'un département au siège et de départements régionaux sous la supervision du Directeur Juridique Groupe. Ces départements veillent à la protection des intérêts des sociétés dans tous les accords contractuels, élaborent des contrats types et suivent les litiges.

Le Groupe emploie des juristes spécialistes dans les réglementations locales et, le cas échéant, se fait assister par des avocats et des experts externes. La Direction Juridique Groupe a

mis en place dans toutes les régions une procédure d'information systématique et immédiate des équipes de direction régionale et du Groupe en cas d'apparition de risques nouveaux et/ou en cas d'événements de nature à modifier l'évaluation d'un risque existant.

Par ailleurs, les services juridiques locaux transmettent chaque trimestre au Directeur Juridique Groupe un rapport sur l'avancement des principaux dossiers contentieux. Enfin, toutes les lettres recommandées avec accusé de réception reçues sont réceptionnées de manière centralisée au siège social du Groupe en France. Chaque jour, une copie de la première page est systématiquement adressée au Directeur Général des Fonctions Centrales, au Directeur Juridique Groupe et au Directeur de l'Audit Interne et du Management des Risques. Une procédure équivalente a été mise en place dans toutes les régions.

Un groupe de travail pour la protection des données personnelles a été créé suite à la décision de la Cour de justice de l'Union européenne invalidant le pacte de transfert de données personnelles entre les États-Unis et l'Europe (*Safe Harbor*) qui a permis aux entreprises de transférer des données personnelles aux États-Unis dans le respect des lois européennes sur la protection des données personnelles.

7.4.7. Les risques informatiques

La Direction des Systèmes d'Information d'Unibail-Rodamco est en charge de définir la stratégie informatique, mettre en place et exploiter les différentes applications informatiques partagées au sein du Groupe.

- Le système d'information d'Unibail-Rodamco s'appuie sur :
 - des logiciels conçus et développés en interne tournés vers l'efficacité des actifs et permettant d'assurer la gestion locative ;
 - des logiciels développés par des entreprises informatiques de renom comme SAP, SOPRA, CODA et IGEL ; et
 - un ensemble de base de données permettant d'extraire sur toutes les activités des reporting complets et d'effectuer des contrôles garantissant la cohérence et l'intégrité des données.
- La gestion des risques informatiques d'Unibail-Rodamco repose sur :
 - une politique de sécurité informatique prévoyant l'utilisation de mots de passe individuels pour accéder aux systèmes et aux applications et le contrôle des demandes de droits d'accès, pare-feu et protections antispam permettant de garantir la sécurité et l'intégrité du système d'information du Groupe ;
 - un Directeur de la gestion des risques informatique a été nommé en décembre 2014, avec la création du comité de risque informatique ;
 - une politique de gestion du changement prévoyant un suivi des développements informatiques lors de réunions d'avancement au cours desquelles le planning, les coûts ainsi que les problématiques majeures sont abordés. Tous les développements informatiques sont approuvés par les utilisateurs ;

- une politique permettant d'assurer la reprise des activités prévoyant des sauvegardes régulières des données informatiques conservées en dehors des sites et permettant d'assurer la continuité des activités dans le cas d'une panne du système d'information. Par ailleurs, un centre externe de traitement des données situé au nord de Paris permet d'assurer la haute disponibilité des systèmes de messagerie et de gestion de trésorerie et sert également de plateforme de secours permettant la reprise des systèmes. Par ailleurs, le plan de reprise d'activité du Groupe a été mis à jour en 2015. Ce plan prévoit les plans d'actions technique et organisationnel en cas d'un sinistre majeur (indisponibilité temporaire des bureaux et/ou des infrastructures informatiques) ;
- en juillet 2015, un audit de la sécurité du système d'information a été réalisé par une société externe pour renforcer la sécurité du système d'information. En plus de la police d'assurance couvrant les risques classiques liés aux systèmes informatiques, une police d'assurance couvrant la cybercriminalité a été souscrite en juillet 2015.

7.4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables

Les travaux comptables peuvent également être source de risques financiers, notamment dans le cadre des arrêtés comptables, de la consolidation des comptes ou encore de la comptabilisation des engagements hors bilan.

Les travaux comptables sont réalisés par des équipes locales et par une équipe au siège utilisant plusieurs systèmes informatiques. Unibail-Rodamco utilise des manuels de procédures comptables décrivant la séparation des tâches entre l'exécution et le contrôle comptable.

Unibail-Rodamco dispose d'une comptabilité analytique par immeuble ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis.

Un processus commun et un modèle standard de reporting, le *Quarterly Flash Report* (QFR) est utilisé.

Ce reporting présente un ensemble de données trimestrielles (ou semestrielles) relatives aux évaluations d'actifs, aux projets en cours et aux indicateurs clés de performance opérationnelle, ainsi que diverses données financières telles que des comparaisons entre résultats et prévisions budgétaires, l'évolution des dépenses d'une année sur l'autre et des prévisions portant sur tout l'exercice (revenu locatif brut, revenu locatif net, dépenses administratives, etc.). Ces reportings sont préparés et vérifiés au niveau régional avant d'être transmis aux Directions du Contrôle de Gestion et de la Consolidation du Groupe.

Les reportings trimestriels régionaux font l'objet d'une seconde vérification par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe, qui analyse les indicateurs clés de performance ainsi que tout écart entre le budget et les résultats ou projections en fin de période. Les indicateurs clés du Groupe, les évaluations et les

projets de développement sont consolidés par la Direction du Contrôle de Gestion qui établit un reporting trimestriel. Les reportings trimestriels sont présentés au Directoire par l'équipe de direction de chaque pays ou région et un QFR consolidé est communiqué au comité d'audit et au Conseil de Surveillance.

Les états financiers consolidés sont établis sur la totalité du périmètre du Groupe Unibail-Rodamco. La production des comptes consolidés est réalisée par une équipe dédiée de la Direction de la Consolidation Groupe.

Les principaux contrôles effectués lors du processus de consolidation des comptes portent sur les points suivants :

- vérification des variations de pourcentages de contrôle des filiales et participations ainsi que des investissements, afin de s'assurer de l'application de la bonne méthode de consolidation ;
- rapprochement des liasses de consolidation reçues des régions avec les *Quarterly Flash Reports* ;
- justification et analyse documentée des retraitements de consolidation dans un rapport ;
- analyse des rapports fournis par les Commissaires aux Comptes ; et
- analyse et justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions avec le contrôle de gestion.

Les règles d'enregistrement des engagements hors bilan sont régie par des procédures spécifiques qui permettent de s'assurer que l'ensemble des engagements sont centralisés par la Direction Juridique Groupe. Les engagements donnés et reçus sont consolidés et portés à la connaissance du Directoire et du Conseil de Surveillance.

L'information financière et comptable est ensuite vérifiée par les Commissaires aux Comptes, puis présentée et expliquée au Directoire, au comité d'audit du Groupe et, enfin, au Conseil de Surveillance.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est confiée à la Direction de l'Audit Interne du Groupe, composée de quatre personnes qui réalisent de façon périodique des missions dans toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le comité d'audit.

À la demande du Président du Directoire ou du (Président du) comité d'audit du Groupe, la Direction de l'Audit Interne du Groupe peut être amenée à conduire des missions flash permettant de répondre rapidement à un besoin urgent de contrôle et/ou de traitement d'un nouveau risque ou d'un dysfonctionnement. Les rapports d'audit sont transmis au Directoire et à chaque Direction concernée, tandis qu'une synthèse des travaux d'audit est communiquée chaque trimestre au comité d'audit du Groupe.

La Charte de l'audit interne d'Unibail-Rodamco définit les missions de l'audit interne. Afin de garantir son indépendance, la Direction de l'Audit Interne est directement rattachée au Président du Directoire et au Président du comité d'audit du Groupe.